



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA IMPORTACIÓN DESDE EUROPA Y
COMERCIALIZACIÓN DE VEHÍCULOS AMIGABLES CON EL AMBIENTE,
BAJO LA MODALIDAD DE LEASING, EN QUITO



AUTOR

Santiago David Rodríguez Játiva

AÑO

2017



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA IMPORTACIÓN DESDE EUROPA Y
COMERCIALIZACIÓN DE VEHÍCULOS AMIGABLES CON EL AMBIENTE,
BAJO LA MODALIDAD DE LEASING, EN QUITO

Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de Ingeniería en Negocios Internacionales.

Profesor Guía:

María Verónica Dávalos G.

Autor:

Santiago David Rodríguez Játiva.

Año:

2017

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

María Verónica Dávalos González

Magister

1707895767

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

Juan Carlos Ruiz
MBA, MSA
1714190756

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

"Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes".

Santiago David Rodríguez Játiva

1716535529

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por ser mi guía en cada etapa de mi vida, a mis padres, hermanos, tíos y abuelita por su apoyo, ejemplo y por estar a mi lado en cada obstáculo superado, que me han impulsado a ser una mejor persona. También, agradezco a mi guía de trabajo de titulación, Msc. María Verónica Dávalos G, por su dedicación. Finalmente, gracias a todas las personas que de alguna forma hicieron posible la culminación de esta carrera.

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a Dios, a mis padres, hermanos, abuelita, familia, que gracias a su ejemplo, consejos, apoyo, comprensión, paciencia, sacrificios, sobre todo por haber echo de mí quien soy y hacer posible que pueda culminar con mi carrera.

Resumen

El presente plan de negocios tiene como objetivo determinar cuan factible es la **“Comercialización de vehículos europeos amigables con el ambiente, bajo la modalidad de leasing, en la ciudad de Quito”**. La idea surge tras la necesidad de ofrecer un producto y servicio diferente, como resultado de las restricciones existentes y de las nuevas tendencias en el mercado, que no están siendo satisfechas por los actuales comerciantes de vehículos. Para lo cual, se realizaron análisis de la industria, del mercado y financiero, con el propósito de establecer un marketing mix que cubra las necesidades latentes de los clientes, y determinando la rentabilidad del proyecto.

A partir del análisis de la industria automotriz, se puede identificar el impacto negativo de las medidas comerciales restrictivas del actual gobierno (-33% en ventas al 2015), para este sector, y la oportunidad de desarrollar alternativas para el incremento en sus ventas. Por otro lado, los resultados arrojados en la investigación de mercado (entrevista a expertos, grupo focal y encuestas) revelaron que, el 73% de los encuestados prefiere un vehículo ecológico europeo, debido a las características superiores que ofrecen. El precio que los encuestados están dispuestos a pagar oscila entre USD 15 mil y USD 30 mil.

En función de los resultados anteriormente descritos, se elaboró el marketing mix con lo que se pudo establecer la marca de vehículos Seat como la más indicada para su comercialización en Quito, por las características superiores que ofrecen sus modelos ecológicos y porque se encuentran en el rango de precios antes mencionado. Esto también permitió establecer un plan estratégico para la introducción y posicionamiento del negocio, por medio del nombre “EcoMotion” y del slogan “Escoge el leasing y obtén tu ecollave” que muestran la esencia de la empresa de proveer el cuidado del ambiente.

Finalmente, se define la factibilidad del plan de negocio, a través de la evaluación de los criterios de inversión: VAN, TIR, B/C y el período de recuperación, se determinó que el proyecto es viable.

Para finalizar, se espera que esta idea sea implementada para así sentar una base que mejore el servicio del sector automotriz.

Abstract

The present business plan aims to determine how feasible is the "Merchandising of environmentally friendly European vehicles, under the leasing modality, in the city of Quito". The idea arises from the need to offer a different product and service as a result of existing restrictions and new market trends that are not being met by current vehicle dealers. For this purpose, industry, market and financial analyzes were carried out with the purpose of establishing a marketing mix that covers the latent needs of the clients, and determining the profitability of the project.

From the analysis of the automotive industry, can be identified two aspects: the negative impact of the current government's restrictive trade measures (-33% in sales by 2015), and the opportunity to develop alternatives for increasing its sales. On the other hand, the results of the market research (interviews with experts, focus group and surveys) revealed that 73% of respondents prefer a European eco-vehicle, because of the superior features they offer. The price that respondents are willing to pay ranges from USD 15 thousand to USD 30 thousand.

Based on the results described above, the marketing mix was developed with the result that the brand of Seat vehicles could be established as the most suitable for merchandising in Quito, due to the superior characteristics offered by its ecological models and because they are in the range Prices. This also allowed to establish a strategic plan for the introduction and positioning of the business, by means of the name "EcoMotion" and the slogan "take your lease and gain your ecokey" that show the essence of the company to provide care of the environment.

Finally, the feasibility of the business plan is defined, through the evaluation of the investment criteria: NPV, IRR, B / C and the recovery period, it was determined that the project is viable.

Finally, it is hoped that this idea will be implemented in order to establish a base that improves the service of the automotive sector.

Índice

1. Introducción.....	1
1.1. Justificación.....	1
1.2. Objetivos	2
2. Análisis de Entornos.....	2
2.1 Clasificación industrial internacional uniforme (CIIU):.....	2
2.2 Análisis Político, Económico, Social y Tecnológico (PEST)...	3
2.2.1 Factores políticos.....	3
2.2.2 Análisis económico	3
2.2.3 Análisis social	4
2.2.4 Análisis Tecnológico	5
2.2 Análisis de la Industria (Porter)	6
2.2.1 Amenaza de la entrada de nuevos competidores:.....	6
2.2.2 Poder de negociación de los proveedores:.....	6
2.2.3 Poder de negociación de los compradores:.....	6
2.2.4 Amenaza por productos sustitutos.....	6
2.2.5 Rivalidad entre competidores	7
2.3 Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	8
2.4 Conclusiones	9
3. Análisis del Cliente	10
3.1 Sistematización de la entrevista a expertos.....	11
3.1.1 Industria.....	11
3.1.2 Empresa	12
3.1.3 Consumidor	12
3.2 Sistematización del grupo focal	12
3.2.1 Industria.....	12
3.2.2 Marcas posicionadas y características requeridas.....	12
3.2.3 Vehículos amigables con el ambiente.....	13
3.2.3 Plaza, Promoción y precio	13
3.2.4 Leasing	13
3.3 Resultados de la Encuesta	14

3.3.1 Resultados.....	14
3.4 Conclusiones.....	17
4. Oportunidad de Negocio	19
5 Plan de Marketing	21
5.1 Estrategia general de Marketing.....	21
5.1.1 Mercado Objetivo.....	21
5.1.2 Propuesta de valor.....	22
5.2 Mezcla de Marketing	22
5.2.1 Producto	22
5.2.2 Precio	26
5.2.3 Plaza.....	28
5.2.4 Promoción	30
6 Propuesta de filosofía y estructura organizacional	32
6.1 Misión, Visión y objetivos de la organización.....	32
6.1.1 Misión	32
6.1.2 Visión.....	33
6.1.3 Objetivos	33
6.1.4 Valores	34
6.2 Plan de operaciones.....	34
6.2.1 Mapa de procesos	34
6.2.1.1 Proceso de Importación (Compras, logística)	35
6.2.1.2 Procesos de ventas y servicio al cliente:.....	37
6.2.2 Flujograma de procesos	38
6.2.3 Plan a desarrollar	38
6.3 Estructura Organizacional	40
7 Plan Financiero	42
7.1 Evaluación Financiera	42
7.2 Estado de situación financiera, proyección de estados de resultados, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.	43

7.2.1	Estado de situación financiera	43
7.2.2	Estado de situación financiera	44
7.2.3	Estado del flujo de efectivo proyectado	45
7.2.4	Estado y evaluación proyectada del proyecto	46
7.2.5	Indicadores Financieros.....	47
8	Conclusiones y Recomendaciones	49
9	Referencias	52
	Anexos	56

Índice de Tablas

Tabla No.1. Venta de vehículos híbridos por marca.....	4
Tabla No.2. Matriz de evaluación de factores externos.....	8
Tabla No.3. Resultados encuesta Edad vs Compra y preferencia de vehículo	15
Tabla No.4. Definición de segmento de mercado.....	21
Tabla No.5. Costo de venta de la importación de vehículos	27
Tabla No.6. Precio Objetivo de venta.....	27
Tabla No.7. Precio Objetivo de leasing	28
Tabla No.8. Presupuesto de promoción y publicidad	31
Tabla No.9. Proyecciones de costos mezcla de marketing	32
Tabla No.10. Costos de importación	36
Tabla No.11. Plan a desarrollar	39
Tabla No.12. Remuneraciones:.....	42
Tabla No.13. Resumen Inversión Inicial.....	43
Tabla No.14. Estado de situación proyectado	44
Tabla No.15. Estado de resultados proyectado.....	45
Tabla No.16. Flujo de efectivo proyectado	45
Tabla No.17. Flujos del proyecto y del inversionista proyectado.....	47
Tabla No.18. Flujos del proyecto y del inversionista proyectado.....	48
Tabla No. 19: Amortización de crédito Diners Club.....	64

Índice de Figuras

Figura No. 1: Ventas anuales de vehículos en Ecuador (2000-2015)	4
Figura No. 2: Persona con acceso a internet por provincia 2013	5
Figura No. 3: Medios para moverse	7
Figura No. 4: Preferencia en tipo de vehículo por edad	16
Figura No. 5: Precio dispuesto a pagar y características buscadas por segmento	17
Figura No. 6: Vehículo Mii Reference.....	23
Figura No. 7: Vehículo Ibiza Reference.....	24
Figura No. 8: Vehículo León Style.....	25
Figura No. 9: Vehículo Ateca Style.....	25
Figura No. 10: Logo.....	26
Figura No. 11: Estructura del canal	29
Figura No. 12: Mapa de procesos EcoMotion Seat	35
Figura No.13: Flujograma de procesos de EcoMotion Seat	38
Figura No. 14: Plan operativo del primer año	39
Figura No. 15: Organigrama de EcoMotion Seat.....	40

1. Introducción

1.1. Justificación

La industria del comercio se ha desarrollado en los últimos años en el Ecuador, con crecimientos del 6% en promedio (Banco Central, 2015). Sin embargo, el sector automotriz ha tenido un crecimiento inferior a la de los anteriores años (Figura 1). Frente a ello, los concesionarios locales han realizado algunos correctivos para evitar el colapso de las ventas de vehículos, para ello se han visto obligados a realizar algunas acciones tales como la venta de autos de menor calidad, provocado por las restricciones a las importaciones. Pese a ello, no se han enfocado en buscar un producto o en un servicio más accesible para los ecuatorianos (Leasing). Además, en la comercialización de vehículos se pueden distinguir dos tipos: los vehículos tradicionales o corrientes (gasolina, diésel) y los vehículos verdes (híbridos, eléctricos, GLP, etc.); los mismos que se explican a continuación.

El consumo de vehículos corrientes ha sido el que se adquiere en mayor volumen en el mercado ecuatoriano. La venta del sector fue de 89 mil unidades aproximadamente (AEADE, 2015). Las principales provincias de ventas fueron: Pichincha y Guayas. Además, el consumo de vehículos poco lujosos aumentó; es así que los modelos más vendidos son: Aveo emotion (4030u), Sail (3648u) y Aveo family (3574u) (AEADE, 2015). Esto refleja un consumo de vehículos simples, por precios similares al de los anteriores años.

Por otro lado, la compra de vehículos ecológicos ha tenido un crecimiento gracias a los incentivos que el gobierno ha realizado especialmente en el último año. El Ministro Coordinador (2016) de la producción anunció que entre los incentivos para este tipo de vehículos está: “el 0% de arancel en precio FOB de hasta \$ 40.000; y el 0% de IVA para autos con base imponible de hasta \$ 35.000.”(2016), frente a lo cual el gerente de Kía Ecuador, afirmó que este año se prevé comercializar 2.000 unidades vehículos eléctricos (Araujo, El Comercio, 2016).

Finalmente, los vehículos ecológicos tendrán cada vez más participación de mercado. Las restricciones a las importaciones de vehículos tradicionales y los

incentivos para los denominados vehículos verdes, ofrecen una nueva oportunidad. Asimismo, el leasing ofrece la posibilidad de tener acceso a un vehículo con mejores características a un precio bastante inferior, sumado a los beneficios que presentan estos autos, el mercado es atractivo.

1.2. Objetivos

General:

Analizar la factibilidad de la comercialización de vehículos europeos amigables con el ambiente bajo la modalidad de leasing en la ciudad de Quito mediante el desarrollo del plan de negocios para la creación de una empresa.

Específicos:

Identificar el entorno de la empresa a través del análisis del ambiente interno y de la industria para conocer las oportunidades y amenazas.

Realizar el análisis del mercado mediante el uso de herramientas que permita conocer las necesidades de los consumidores.

Desarrollar un plan de marketing a través de estrategias de mercadeo para la comercialización de vehículos ecológicos.

Evaluar el plan financiero mediante la proyección de resultados e índices financieros para determinar la rentabilidad del proyecto.

2. Análisis de Entornos

2.1 Clasificación industrial internacional uniforme (CIIU):

La presente investigación se encuentra en la sección G 4510 de la clasificación nacional de actividades económicas correspondiente a la venta de vehículos automotores, es la más adecuada para el plan de negocio propuesto, ya que el giro del negocio es la comercialización de vehículos, más no el servicio de leasing.

2.2 Análisis Político, Económico, Social y Tecnológico (PEST)

2.2.1 Factores políticos

El Ecuador es un país que ha mantenido en los últimos años (2007-2016) una estabilidad política; así lo afirma Wei Songfan, quien destaca las condiciones de estabilidad óptimas para la inversión en plantas de producción, que sirvan de punto de abastecimiento hacia países de Latinoamérica (MIPRO, 2013). Además de lo señalado anteriormente, los cinco poderes del estado, han estado alineados a la visión del presente mandatario, lo que ha permitido que exista una continuidad en las políticas del gobierno (Umajinga, 2015).

En lo que respecta a la política exterior, el Ecuador de acuerdo a su nivel de apertura se ubica en el puesto 55 de 207 países con una puntuación de 80,67/100 (KOF, 2016). Esto principalmente a los tratados internacionales y las relaciones diplomáticas que mantiene como los acuerdos de alcance parcial con Guatemala, Chile, México y con la Mercosur, además del Tratado de libre comercio con la Unión Europea que entrará en vigencia entre finales de 2016 o inicios del 2017 (Revista Líderes, 2016).

La industria automotriz ha sido afectada por todas las medidas tomadas por el actual gobierno (Araugo, 2016), con el objeto de reducir el déficit de la balanza comercial, como se observa en el anexo 1.

2.2.2 Análisis económico

Durante el último gobierno (2007-2015), Ecuador es un país que ha venido creciendo a un promedio del 3,8% (BCE, 2015); esto se ha producido principalmente por un incremento en el precio del petróleo. Sin embargo, la caída del precio de este bien, sumado a los desastres naturales, ha definido que el país entre en un período de recesión con una caída proyectada, para el presente año, del 4,5% (El Universo, 2016). El Producto Interno Bruto per cápita del país es de \$6 248,1 categorizándose como un nivel de ingresos medio alto (Banco Mundial, 2015). La tasa inflacionaria cerró el 2015 con 3,38% y de igual forma se proyecta una inflación del 3% para el 2016 (El Universo, 2016). La tasa de desempleo fue del 5,7% al primer trimestre del 2016 (INEC, 2016).

Bajo este contexto, la situación de la industria automotriz nacional ha tenido una caída en las ventas de 120 060 unidades a 81 309 vehículos vendidos (AEADE, 2015), lo que significa una contracción en la industria automotriz. Como se describe, en el siguiente gráfico:



Figura No. 1: Ventas anuales de vehículos en Ecuador (2000-2015).

Tomado de: AEADE, 2015

2.2.3 Análisis social

La tendencia, en cuanto a la movilización, refleja un deseo por utilizar un medio de transporte que sea amigable con el ambiente, como el uso de bicicletas, de vehículos híbridos o eléctricos. Sin embargo, como se describe en la siguiente tabla, tras la imposición de barreras arancelarias y no arancelarias se puede evidenciar la reducción del consumo de vehículos híbridos en un 77% desde el 2010 al 2014.

Tabla No 1: Venta de vehículos híbridos por marca

Marca	2010	2011	2012	2013	2014
TOYOTA	1.840	557	1.352	417	328
HYUNDAI	-	-	-	-	588
KIA	-	-	-	-	109
FORD	1.056	1.034	3	33	0
CHEVROLET	711	328	3	1	0
LEXUS	500	59	2	6	0
BMW	154	82	5	0	31
MERCEDES BENZ	86	78	0	0	2
PORSCHE	54	111	25	1	10
GMC	53	13	3	0	0
OTRAS	55	68	7	63	0
Total	4.509	2.330	1.400	521	1.068

Tomado de: AEADE

A pesar de lo mencionado anteriormente, tras la flexibilización de aranceles para vehículos ecológicos, las marcas establecidas en el país se están inclinando por la importación de este tipo de autos; es así que, Nissan, Renault o BYD, están orientado sus estrategias a la comercialización de vehículos amigables con el ambiente (Araujo, El Comercio, 2016).

2.2.4 Análisis Tecnológico

De la revisión de información secundaria, el 86% de los ecuatorianos tienen acceso a medios tecnológicos, como celular, computadora, etc (Presidencia, 2016). Así pues, el 86,4% de los habitantes poseen teléfono celular, mientras que un 13,6% no. Pichincha es la provincia con mayor número de personas que utilizan computadora (56,2%). Para el 2013, el 53,1% de los habitantes de Pichincha tenían acceso a internet, frente a un 46,9% que no tenía acceso (INEC, 2013), como se describe en el siguiente gráfico:

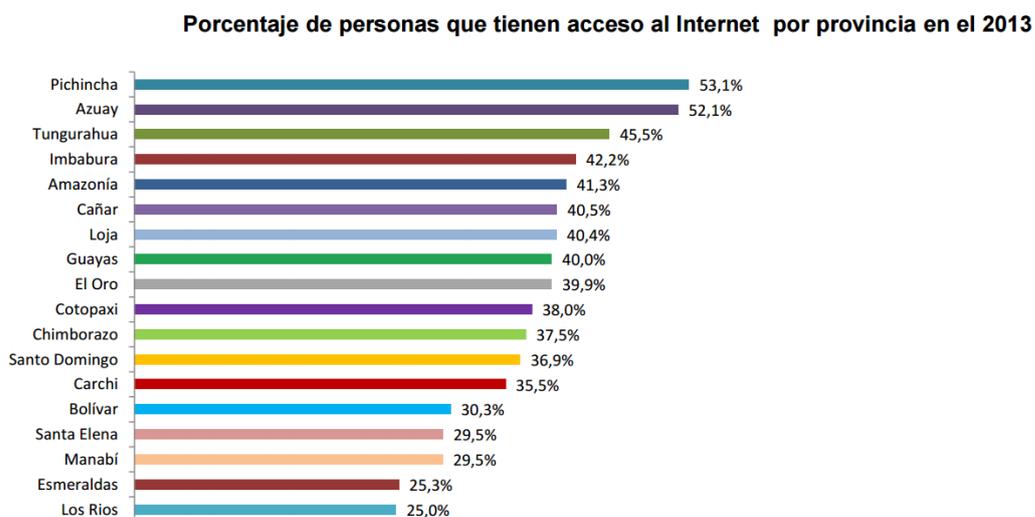


Figura No. 2: Persona con acceso a internet por provincia 2013

Tomado de: INEC, 2013

En relación con los datos presentados anteriormente y como señala Ricardo Botín, 2014, el uso de las tecnologías de la información, es un servicio adicional que permite a las compañías obtener clientes, a través de la promoción de sus productos por redes sociales, páginas web y las facilidades de pago.

2.2 Análisis de la Industria (Porter)

El análisis de la industria de Porter es un modelo estratégico que permite identificar el nivel de competencia en una determinada industria, por medio del análisis de cinco fuerzas: la amenaza de entrada de nuevos competidores, de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores, de los compradores y la rivalidad de entre competidores. (Porter, 1982)

2.2.1 Amenaza de la entrada de nuevos competidores:

La amenaza de la entrada de nuevos competidores es **baja**, puesto que existen diferentes tipos de obstáculos para quienes quieren emprender en este sector: el alto nivel de inversión que se requiere y las medidas gubernamentales existentes, como los cupos a las importaciones o las certificaciones de calidad como la RTE INEN – 1155, 1669, 2205, 011, 2656. (INEN, 2014).

2.2.2 Poder de negociación de los proveedores:

El poder de negociación de los proveedores es **medio** (Kia, Chevrolet, Ford, Audi), puesto que las casas matrices son las encargadas de abastecer sus puntos de venta en Ecuador con vehículos, repuestos, aceite, filtros, etc. Es así que, aquellas empresas con concesiones pueden obtener ventajas, pero al cumplir ciertas metas impuestos por las casas matrices (Coches y Concesionarios, 2016).

2.2.3 Poder de negociación de los compradores:

El poder de negociación de los clientes es **bajo**, debido a la necesidad de que los vehículos sean adaptados al medio en donde brindan sus servicios (Thomas, 2016); razón por la cual, los concesionarios se han visto obligados a ofrecer vehículos con menores atributos (calidad, rendimiento, confort) y a un mayor precio.

2.2.4 Amenaza por productos sustitutos

La amenaza por productos sustitutos es **alta**, puesto que actualmente la industria automotriz, cuenta con una gran variedad de alternativas para movilizarse como:

bicicletas, caminatas, patinetas o hoveboars (patinetas eléctricas), resultado de las tendencias y motivaciones de los clientes encaminados a cuidar el ambiente, reducir el uso de vehículos y por ende disminuir la congestión vehicular en la ciudad (INEC, 2014). Es así que, la opción de caminar o usar bicicleta ha incrementado. Como se describe en la siguiente imagen:

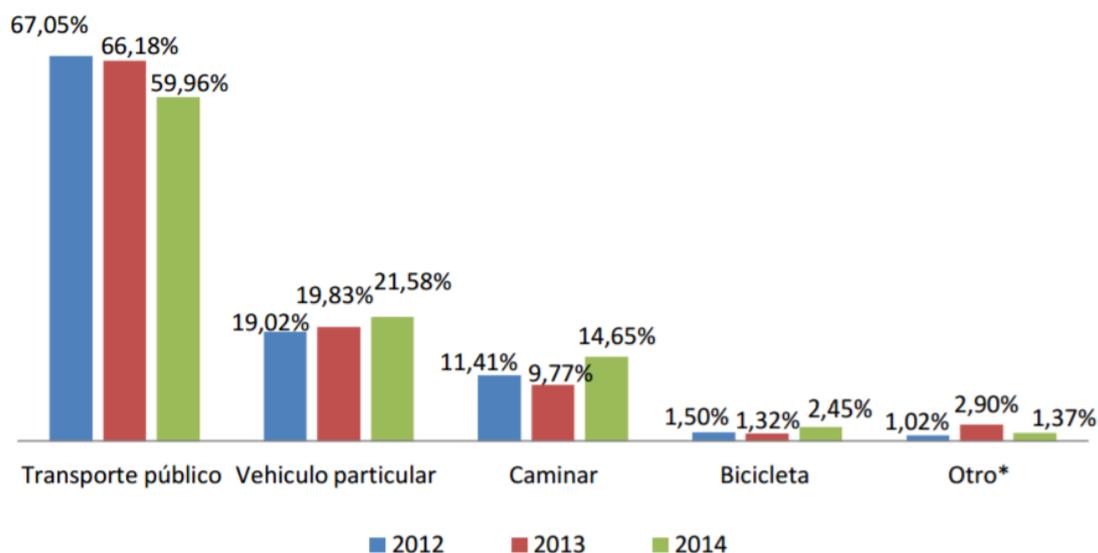


Figura No. 3: Medios para movilizarse.

2.2.5 Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre competidores es **alta**, ya que existe una gran cantidad de ofertantes de diferentes marcas de vehículos (Volkswagen, Toyota, Ford, Mazda, Renault, entre otros) y modelos de vehículos (Sail, Accent, Corolla, etc). Además, existe un posicionamiento de los competidores (Chevrolet, Hyundai, Kia) lo que ha provocado una guerra de precios acompañada de una considerable cantidad de promociones (La Hora, 2016).

Lo señalado anteriormente, se evidencia en los descuentos que ofrecen las empresas como: Hyundai y Toyota, en el servicio postventa (talleres, repuestos) y/o Chevrolet brindando facilidades para el financiamiento y las garantías respectivas del vehículo.

2.3 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Tabla No 2: Matriz de evaluación de factores externos

Oportunidades	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Contracción del 32,7% en las ventas de la industria automotriz. Nuevo servicio (leasing)	0,11	3	0,33
Crecimiento de la población local en 1,5%	0,025	2	0,05
Barreras de entrada nulas para vehículos amigables con el ambiente	0,1	3	0,3
Tendencias hacia el consumo de productos amigables con el ambiente	0,08	3	0,24
Estabilidad política en Ecuador	0,05	2	0,1
De acuerdo al nivel de aperturismo, Ecuador se ubica en el puesto 55/207.	0,03	2	0,06
Acuerdo de libre comercio con la Unión Europea	0,11	4	0,44
El 82,6% de la población tiene acceso a las TIC'S	0,075	3	0,225
Amenazas			
Restricciones a la importación de vehículos.	0,05	3	0,15
Falta de infraestructura para el desarrollo del parque automotriz y aumento para productos sustitutos (bicicletas).	0,08	3	0,24
Alto posicionamiento de las marcas establecidas en el país (Chevrolet, Hyundai, Kía, Mazda, etc)	0,1	3	0,30
Caída proyectada en el PIB de Ecuador del 4,5%.	0,06	2	0,12
Caída del precio del petróleo.	0,08	3	0,24

Guerra de promociones entre competidores (descuentos)	0,05	3	0,15
Total	1		2,945

Como resultado del análisis de la matriz de evaluación de factores externos, se obtiene que la empresa aprovecha más las oportunidades existentes (Acuerdo multipartes con la Unión Europea y el uso de incentivos que ofrece el gobierno hacia vehículos ecológicos) y disminuye los efectos colaterales de las amenazas externas (Restricciones de importación de vehículos y guerra de promociones). Como factor clave de éxito está el acuerdo de libre comercio con la Unión Europea, para evitar la guerra de precios entre competidores (Nacionales e internacionales).

2.4 Conclusiones

La industria automotriz, presenta una contracción en sus ventas en los últimos cinco años del 61%, como resultado de las restricciones al ingreso de nuevos vehículos.

Por el lado de la **política exterior**, de acuerdo al índice KOF, Ecuador se ubica en el puesto 55 de 207 países con una puntuación de 80,67/100, debido a su nivel de aperturismo, lo que evidencia que el país mantiene tratados comerciales y relaciones diplomáticas con diferentes países.

En el **ámbito comercial**, el tratado de libre comercio con la Unión Europea es fundamental, para la venta de vehículos con mayores características (rendimiento, calidad, confort), y menos contaminante con el ambiente.

En cuanto, al uso de las **tecnologías de la información** son cada vez más utilizadas por la población con el objetivo de aprovechar información sobre las promociones y el servicio de postventa. Además, existe una clara preferencia por parte de los consumidores de adquirir un vehículo económico (88%), aunque presente pocos atributos.

Actualmente, se evidencia una preferencia (53%) por parte de los consumidores hacia la adquisición de vehículos ecológicos (prius, soul, sonata) que reducen el impacto sobre el ambiente.

La amenaza de la entrada de nuevos competidores a la industria automotriz es baja, puesto que existen varios requerimientos tanto administrativos como monetarios para ingresar.

En lo que se refiere a la **amenaza de productos sustitutos**, estos son altos, ya que existen diferentes alternativas que satisfacen la necesidad genérica de transportarse, tales como: bicicletas, patinetas.

Respecto a **la rivalidad entre competidores**, esta es alta, debido a la existencia de una gran cantidad de ofertantes de vehículos y del posicionamiento que tienen en el Ecuador, lo que ha ocasionado una guerra de promociones (Hyundai aumentando sus años de garantía). Por tal motivo, el leasing es fundamental para conseguir un precio competitivo en la industria.

En lo referente **al poder de negociación de los clientes**, es bajo. Los consumidores se ven limitados en su opción de compra por las características que buscan (mayor calidad, rendimiento) y el precio de un vehículo que fluctúa entre los USD 20 mil y USD 35 mil.

Finalmente, los empresarios del sector automotriz, aprovechan los incentivos tales como: Arancel 0 y reducción en el pago del Impuesto al Consumo Especial dirigidos hacia los vehículos que son amigables con el ambiente, lo que se constituye en un factor clave del éxito para el negocio.

3. Análisis del Cliente

A continuación se presenta una sistematización de las entrevistas realizadas a los expertos y con mayor detalle se describe en el anexo 2:

3.1 Sistematización de la entrevista a expertos

3.1.1 Industria

El sector automotriz ecuatoriano, se ha visto afectado por las medidas aplicadas para reducir el tamaño de importación, como son: el impuesto al valor agregado, grava al valor de la transferencia de bienes y servicios (SRI, 2016); cupos de importación (limita la cantidad de productos que se pueden importar), salvaguardias (medida de defensa comercial), Impuesto al consumo especial (grava productos suntuarios o nocivos para la salud).

Con respecto al Impuesto al Valor Agregado, su incremento en un 2%, ha tenido un impacto sobre la industria, por lo que, las empresas se han visto obligadas a decidir entre asumir el costo del incremento del IVA y/o transferirlo a los clientes, lo que repercute en la decisión de la compra de un vehículo.

En cuanto, a los cupos de importación, estos se reparten de acuerdo al número total permitido entre todas las empresas comercializadoras de vehículos y también en función de la liquidez de las compañías ($\# \text{ vehículos a importar} = (\text{cuota} / \# \text{ de empresas registradas}) * \text{tamaño porcentaje de liquidez de la empresa}$).

El cupo de importaciones de vehículos para personas con discapacidad, también se ha reducido; por las medidas dictadas por el gobierno actual con el objetivo de proteger la industria automotriz nacional. Sin embargo, se espera que para el 2017 este impedimento desaparezca (El Comercio, 2016).

Por otro lado, las Salvaguardias son medidas de política comercial expedidas para limitar momentáneamente las importaciones, con el propósito de proteger la industria nacional. Sin embargo, las salvaguardias añaden un costo para el cliente del 5%; lo que ha impactado en las ventas de vehículos en un 39% en comparación al mismo período del anterior año (07-2015/07-2016). A ello, se le debe añadir el impuesto al consumo especial, el cual aumenta el precio del auto en un 5% adicional (El Comercio, 2016).

3.1.2 Empresa

Los objetivos actuales de las compañías automotrices nacionales (Chevrolet, Hyundai, Mazda, Kía) están enfocados en optimizar sus recursos. Para ello, se desarrollan un conjunto de estrategias encaminadas a determinar los precios de los vehículos, formas y mecanismos de financiamiento. Además, de realizar negociaciones con la casa-matriz para obtener beneficios.

3.1.3 Consumidor

Para realizar la compra del vehículo, el cliente analiza una serie de aspectos relacionados con: el contexto económico que vive el país y los rápidos cambios tecnológicos, que inciden en las decisiones de gustos y preferencias de los consumidores. Además, las tendencias futuras de los vehículos se inclinan por un tipo de automóvil amigable con el ambiente.

A continuación se presenta una sistematización del grupo focal y más a detalle se presenta en el anexo 3:

3.2 Sistematización del grupo focal

3.2.1 Industria

Los participantes evidenciaron estar informados sobre algunas de las políticas comerciales actuales relacionadas con el sector automotriz. Así pues, manifestaron que dichas políticas (salvaguardias, cupos de importación) contribuyen al desarrollo de la industria automotriz nacional. Sin embargo, los participantes expresaron que lastimosamente, la idiosincrasia ecuatoriana es un limitante para el desarrollo de este sector, ya que todavía sigue en el top mind la prevalencia de que los bienes y productos internacionales considerados como de mejor calidad que el producto nacional.

3.2.2 Marcas posicionadas y características requeridas.

La marca de vehículos más posicionada en la mente de los participantes es Ford, seguida de Chevrolet, Mazda y en cuarto lugar BMW. En cuanto, a las características más importantes en las que se fijan los consumidores a la hora de comprar un vehículo son las siguientes en orden de importancia: rendimiento,

seguridad y el diseño del vehículo. Además, en el diseño son considerados los colores oscuros (negro, gris, plateado, azul, etc) como los más atractivos para la compra de un vehículo.

3.2.3 Vehículos amigables con el ambiente

Todos los participantes del grupo focal, consideraron que los vehículos amigables con el ambiente son una tendencia hoy en día y un tema importante para preservar el ecosistema, por ello, la importancia de adquirir vehículos que respondan a la característica anteriormente señalada, ya que son más eficientes en el uso de energía. Adicionalmente, indicaron en el grupo focal, que a pesar de que el precio de los vehículos amigables con el ambiente es superior frente a los vehículos de consumo común, lo que es compensado con la reducción del consumo de combustible.

3.2.3 Plaza, Promoción y precio

Los lugares geográficos de mayor preferencia para la distribución de vehículos en el cantón Quito, de acuerdo a ellos son: el sector de la Carolina, la parroquia de Cumbayá, por la centralidad de los sitios antes mencionados y por el nivel medio-alto del poder adquisitivo de la gran parte de los habitantes de lugares antes señalados. Así pues, el rango del precio promedio que los potenciales clientes estarían dispuestos a pagar, por un vehículo amigable con el ambiente, oscila entre USD 25 a 30 mil y por uno vehículo común el precio fluctuaría entre USD 20 mil y 25 mil. Sin embargo, manifestaron que también podría ser considerado el sector del labrador por ser conocido por la comercialización de vehículos.

Finalmente, en cuanto a los canales de comunicación, los participantes sugirieron que les gustaría ser informados sobre los nuevos tipos de vehículos mediante el correo electrónico, página web y por medio de YouTube; este último por ser más eficaz al llamar la atención del cliente a través de un vídeo.

3.2.4 Leasing

En cuanto al tema de leasing, de los siete participantes del grupo focal, seis de ellos no tenían conocimiento alguno sobre el leasing, pero una vez explicado el

concepto y el funcionamiento en otros países, los participantes acogieron con interés el concepto y consideraron que es un mecanismo eficiente para obtener un vehículo, en especial por los altos costos en los que se incurre el alquiler de un vehículo.

Con respecto al rango de precios dispuestos a pagar por medio leasing un vehículo del tipo amigable con el ambiente oscila entre USD 150 a 350.

3.3 Resultados de la Encuesta

Para el cálculo de la muestra se utilizó la fórmula de población conocida:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{(N-1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}$$

Z=Nivel de confianza	Z= 1,96
N=Población-Censo	N=234446
p= Probabilidad a favor	P= 0,5
e= error de estimación	E= 5%
n= Tamaño de la muestra	

Al realizar la formula con datos indicados se obtuvo una muestra de 384 con un nivel de confianza del 95% y un error del 5%. El cálculo de la población se realizó con datos del Instituto Nacional de Estadística y Censo.

A continuación se presenta la sistematización (cruce de variables) de las encuestas realizadas:

3.3.1 Resultados

Se utilizó un método de muestreo probabilístico aleatorio simple porque al contar con una base de datos cada elemento de la población tiene la misma probabilidad de ser seleccionado, dando mayor credibilidad a los resultados obtenidos. Los datos se obtuvieron por medio del correo electrónico. Las Personas encuestadas se caracterizan por: tener entre 20 y 30 años de edad, con interés de compra de vehículos ecológicos procedentes de Europa, con un nivel socio económico: Alto, medio alto, Medio. De acuerdo a datos del INEC, dicho segmento de edad representa el 14% de la población quiteña (2010).

De acuerdo a la encuesta realizada los consumidores con mayor interés hacia la compra de vehículos europeos ecológicos, son las personas de entre 20 y 29 años de edad que representa al 81%, mientras que el resto de encuestados fluctuaron entra las edades entre: 30-39, 40-49, 50-59 años, que representan al

19% de los encuestados. Esto se respalda al observar los resultados arrojados, en cuanto a las preferencias de compra de vehículos ecológicos europeos. Como se describe en la tabla No 3, entre las que se destacan las personas entre el rango de edad de 20 – 29 años de edad quienes se muestran más interesadas en adquirir un vehículo ecológico. Además, los resultados arrojaron que el vehículo ecológico europeo presenta una aceptación del 73% frente a un resultado de 27% que prefieren un vehículo procedente de otro lugar.

En cuanto al rango de 50 – 59 años se obtuvo una aceptación de 45% para vehículos europeos ecológicos frente a un 55% que prefiere un vehículo con otro país de origen. Además, el 100% de las personas ubicadas en el rango de 30 – 39 años si compraría un vehículo ecológico europeo, en tanto que, en el rango personas de 40 – 49 años un 75% compraría uno de procedencia europea, para esto hay que tomar en cuenta los porcentajes de participación de cada grupo, como se describe en la siguiente tabla:

Tabla No 3: Resultados encuesta Edad vs Compra y preferencia de vehículo

Vehículo Ecológico	Compraría		
Edad	No	Sí	Participantes
20 - 29	9%	91%	81%
30 - 39	0%	100%	5%
40 - 49	0%	100%	7%
50 - 59	33%	67%	7%
Total general	10%	90%	100%
Vehículo Europeo	Preferencia		
Edad	Otro vehículo	Vehículo europeo	Participantes
20 - 29	20%	80%	82%
30 - 39	0%	100%	4%
40 - 49	25%	75%	8%
50 - 59	33%	67%	6%
Total general	20%	80%	100%

En cuanto a las preguntas realizadas sobre el modelo y tipo de vehículo preferido, el 48% de los encuestados prefieren un carro 4x4, seguido por el tipo deportivo con un 28%, continuando el de tipo Sedán con un 20% y finalmente con el tipo Hatchback con un 4%.

Al analizar el tipo de vehículo buscado de acuerdo a la edad, también se aprecia una preferencia por un auto 4x4, con un 41% para el segmento de 20-29 años. Del 100% para el segmento de 30-39 años, de un 75% para las personas entre 40-49 años y por último para los encuestados entre 50-59 años un 67% prefieren un auto 4x4.

En cuanto, al tipo de motor con el que funcionaría el vehículo, el 73% respondió que optarían por la compra de un vehículo ecológico híbrido, seguido por un modelo eléctrico con un resultado mucho inferior, 20%, y finalmente otros modelos como el gas licuado de petróleo y gasolina en un 7%.

De igual forma, al examinar los resultados por segmento, se aprecian dos tipos de vehículos ecológicos principales; para el primer segmento, hay una preferencia del 76% para vehículos híbridos y 18% prefieren los eléctricos. Por otro lado, el último segmento se reparte puntos entre los híbridos y los eléctricos. Esto se puede observar en los siguientes gráficos:

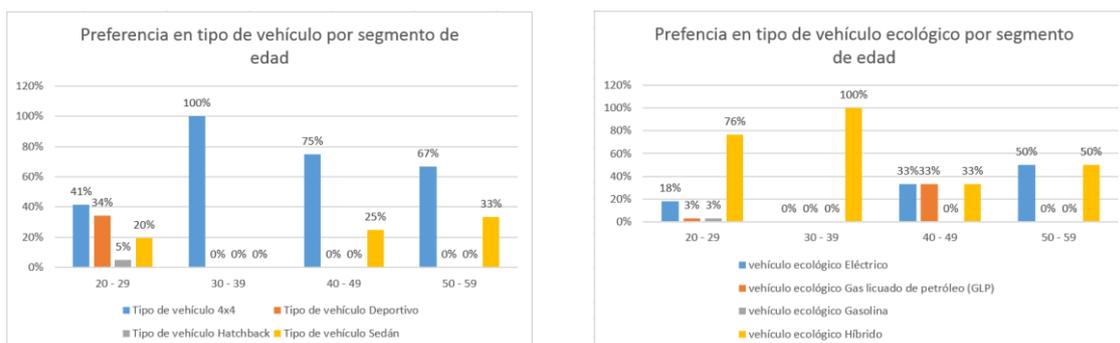


Figura No. 4: Preferencia en tipo de vehículo por edad.

En cuanto al precio y a las características buscadas en los vehículos, varían también de acuerdo al rango de edad. Así pues, entre los 20 y 29 años de edad, el 82% los encuestados afirman que prefieren un vehículo que les de seguridad, y que sea además de calidad, que tenga un buen rendimiento. En cuanto al

precio buscan entre los USD 20 mil y USD 30 mil. Para el rango de 40 – 49 años de edad el precio les es indiferente y puede fluctuar entre los USD 15 mil y USD 39 mil.

Sin embargo, dichos resultados se contrastan con que el precio que ofrecen de acuerdo a las características que los encuestados prefieren: seguridad, confort, un buen rendimiento y diseño. Mientras que las personas de 30 – 39 años, 100%, están dispuestas a pagar entre \$15 mil - \$19 mil para ello le interesa más la calidad y seguridad que tiene el vehículo.

Finalmente, las personas de 50 años en adelante, 100%, están dispuestos a pagar entre \$20 mil a \$30 mil y se fijan en el diseño, confort, seguridad, rendimiento, calidad.

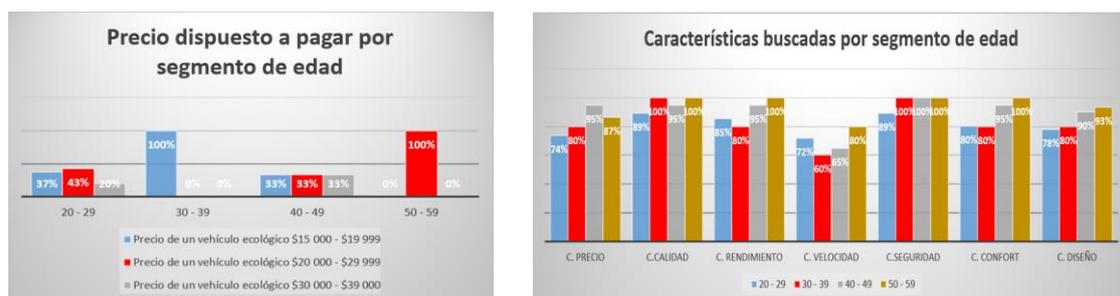


Figura No. 5: Precio dispuesto a pagar y características buscadas por segmento.

3.4 Conclusiones

Actualmente, el mercado de vehículos se rige bajo dos métodos para ofrecer autos: la venta y el arrendamiento del vehículo. Según Soledad Torres, Gerente Comercial de Maresa, tanto las ventas como las rentas de automóviles se han visto afectadas negativamente en el país, principalmente por las restricciones a las importaciones de este bien que se han impuesto en los últimos años. Además, de la disminución de la oferta de vehículos ecológicos. Frente a esta situación, los consumidores se han visto obligados a adquirir vehículos de menor calidad por un alto precio.

En cuanto al leasing, los concesionarios de vehículos ubicados en Quito, no ofrecen este servicio, y de acuerdo a lo manifestado por el Gerente Comercial

de Maresa, “no lo hacen porque existen compañías que realizan el Renting”. Sin embargo, los participantes del grupo focal manifestaron que sería una manera eficiente de poseer un vehículo, puesto que es más económico que hacerlo por medio del renting; lo expuesto se corrobora en los resultados de la encuesta realizada, en donde el 84% de los encuestados manifestó su aceptación.

En referencia, al perfil del consumidor de vehículos, se caracteriza por ser una persona: conservadora, exigente en sus gustos y preferencias, y que busca los precios más accesibles en el mercado. Además de considerar y analizar las distintas formas de pago. Otra característica radica en que el consumidor está más informado hoy en día, acerca de las ofertas del mercado a través de los diferentes mecanismos de comunicación y redes sociales.

Los resultados de las encuestas permitieron determinar una clara tendencia a consumir productos ecológicos, al existir conciencia sobre los efectos del cambio climático, sobre todo en aquellas personas que se encuentran entre los 20 y 29 años de edad, quienes no solo tuvieron una mayor participación (82%) en la encuesta sino que demostraron su interés en la compra de un vehículo ecológico (91%). En adición, se resalta que la aceptación de un vehículo que sea ecológico y europeo es del 73%, mientras que si es del otro lugar de origen es del 27%.

Por otro lado, los encuestados manifestaron que las dos opciones de preferencia, para la compra de un vehículo ecológico son: el tipo de motor híbrido, que representó el 73%, y el 20% contestó un vehículo eléctrico. Además, el 84% de los encuestados, estarían dispuestos a pagar entre \$15 000 y \$30 000, puesto que según se mencionó en el grupo focal, el precio se compensa con el ahorro de combustible. Sin embargo, los criterios antes mencionados no se cumplen actualmente; lo cual refleja una demanda insatisfecha.

En lo que respecta, a las características buscadas por los potenciales clientes son la seguridad y calidad del vehículo, seguido del rendimiento y en tercer lugar el confort. Las marcas europeas están posicionadas en la mente del consumidor como una de las mejores, por lo que ante la entrada de una nueva marca europea sin aranceles la preferirían sobre otra proveniente de otros lugares (el 80% de los encuestados). El tipo de vehículo preferido es el 4x4 (el 48% de los

encuestados), prefieren colores oscuros (el 64% de los encuestados) y la frecuencia de cambio de vehículo es cada 4 años (el 58% de los encuestados).

4. Oportunidad de Negocio

La industria automotriz es trascendente para el progreso del Ecuador debido a su influencia en varios aspectos como: la generación de empleos, su contribución en los ingresos del Estado (por medio de aranceles e impuestos) y el aporte que tiene esta industria al PIB del Ecuador, como se detalla a continuación:

Así pues, el sector automotriz genera aproximadamente 90 000 empleos, divididos entre las ensambladoras y comercializadoras de vehículos, repuestos, etc. Además, este sector es un importante generador de impuestos, que en el año 2014, aportó con 447,1 millones de dólares (Pacific Credit Renting, 2014). Finalmente, es uno de los sectores que mayor aporta al PIB ecuatoriano con el 6,39% (BCE, 2014).

El entorno en cual se desenvuelven las empresas del sector automotriz se ha visto limitado, con la implementación de barreras arancelarias y no arancelarias, dando como resultado la existencia de vehículos con precios elevados y con menores atributos (comodidad, seguridad, etc), ya que el mismo vehículo en un país vecino se lo puede adquirir a un menor precio y con mejores características. Frente a lo cual, el tratado de libre comercio entre Ecuador y la Unión Europea es una oportunidad para mejorar los servicios y productos (accesorios, repuestos, entre otros) que se ofrecen actualmente en la industria.

Los cambios tecnológicos también han sido parte sustancial de esta industria. Es así que, los mayores controles (tanto gubernamentales como de no gubernamentales) y grupos ambientales han obligado a la evolución de fuentes alternativas de energía, para reducir la contaminación producida por los vehículos.

De ahí que, el gobierno actual con su intención de apoyar a la preservación del medio ambiente, ofrece un conjunto de incentivos tales como: arancelarios, reducción en el pago de impuestos para lograr un mayor consumo de vehículos híbridos, eléctricos, con gas licuado de petróleo, entre otros.

Frente a lo señalado anteriormente, el mercado automotriz ecuatoriano se caracteriza como un mercado rojo, ya que existen muchos competidores, con una amplia variedad de regulaciones y limitaciones, como los cupos de importación.

Además, se caracteriza por ser un mercado saturado, con regulaciones que obligan a tener precios altos. Frente a lo cual, surge la necesidad de ofrecer un servicio diferente como Leasing o arrendamiento mercantil, el cual es utilizado a nivel mundial y que permite la adquisición de vehículos por un precio más económico.

Por otro lado, de acuerdo al estudio de mercado, realizado, el consumidor, al momento de realizar la compra del vehículo, se caracteriza por ser conservador, que analiza las diferentes formas de pago que ofrecen los concesionarios, y focaliza su atención en el precio. Además, las tendencias de los consumidores (analizadas en el grupo focal) se inclinan hacia la compra de vehículos amigables con el ambiente. Asimismo, las características buscadas por los participantes en la investigación cuantitativa, revelaron que el 83% de los encuestados prefieren la calidad, la seguridad y el rendimiento como los principales atributos que observan en un automóvil previo a su adquisición. En cuanto a, las marcas provenientes del mercado europeo están posicionadas en la mente de los consumidores como un vehículo de calidad, como lo señalaron el 79% de los encuestados frente a un 21% que prefiere un vehículo proveniente de Asia, Norteamérica, entre otros.

En conclusión, las tendencias de la industria (vehículos de mejor calidad a un precio accesible), originadas por las restricciones que mantiene, demuestran que existe la necesidad de ofrecer nuevos servicios y vehículos más económicos, pero no de menor calidad, para los clientes. Asimismo, los consumidores se inclinan por la compra de vehículos ecológicos; por lo que la idea de ofrecer autos con mayores atributos como un europeo, con menos contaminación hacia el medio ambiente y mayor eficiencia en el ahorro de combustible (vehículo ecológico) con un precio inferior, por medio del Leasing.

5 Plan de Marketing

5.1 Estrategia general de Marketing

La estrategia general que se utilizará será la de enfoque. Según Lambin, esta estrategia consiste en “concentrarse en las necesidades de un segmento particular... abastecerlo de manera más eficaz que los competidores.... a través de un costo bajo, diferenciación o ambas” (Lambin, 2009); puesto que el objetivo estratégico es un solo segmento al cual se lo pretende atender con un precio bajo, pero con la entrega de un producto y servicio de valor único, se seleccionó la estrategia de enfoque o del especialista. La internacionalización de la empresa se dará por medio de la adquisición de los derechos de distribución de la marca de automóviles Seat para Ecuador, país en donde no tiene representante.

5.1.1 Mercado Objetivo

El segmento escogido fueron las personas entre los 20 y 29 años de edad, ya que fueron quienes tuvieron una mayor participación e interés en el proyecto. Para la definición de la segmentación psicográfica del cliente, se realizó una estimación con la investigación de mercados realizada, la cual determinó un 80% de aceptación para vehículos europeos, frente a un 20% de preferencia por un vehículo con lugar de origen distinto; y un 90% de aceptación para los vehículos ecológicos y apenas un 10% de preferencia por otros tipos de vehículos. Como se describe en la siguiente tabla:

Tabla No 4: Definición de segmento de mercado

Segmento	Geográfica		Demográfica		Psicográfica		Mercado Objetivo
			De 20 a 24 años	De 25 a 29 años	Gusto por vehículos Europeos	Gusto por vehículos Ecológicos	Total de segmento
Total de personas	Quito	1.619.146	157.641	154.807	249958	281203	224962,56
	Cumbayá	31.463	2.542	2.502	3279	4540	3631,68
Total mercado	1650609		160183	157309	253237	285743	228594

Adaptado de: INEC

En relación con lo anteriormente señalado, la segmentación realizada (geográfica, demográfica, psicográfica), determinó un mercado objetivo estimado de alrededor de 228.594 potenciales compradores.

5.1.2 Propuesta de valor

El presente plan de negocios ofrece una propuesta de más beneficios por un menor precio. Lo cual, se respalda por la idea de entregar un producto como un vehículo ecológico europeo, el cual no solo es más eficiente en cuanto al uso de combustible y reducción considerable de la emisión de gases tóxicos, sino que también ofrece mayores características como: comodidad, seguridad, cilindraje, mayor tecnología en su interior y un diseño más atractivo por un precio más accesible, al no tener que pagar aranceles y un valor menor por el impuesto a consumos especiales. Además de ello, se ofrecerá el servicio del Leasing, en el cuál los consumidores no tienen que preocuparse de la propiedad, ni del mantenimiento de sus vehículos, ya que al utilizar el Leasing los costos son cubiertos por la empresa, a cambio de una canon mensual; y que al término del contrato, por lo general de tres años, el cliente tiene la opción de optar por otro vehículo más moderno o adquirir el mismo a precio de mercado. Con todo lo señalado, se refleja la propuesta de mayores beneficios por un menor precio.

5.2 Mezcla de Marketing

5.2.1 Producto

Vehículos importados desde España de la marca Seat que sean amigables con el ambiente. Los modelos que ofrece la marca son: Mii, Ibiza, León y Ateca; una combinación entre: SUV, automóvil y hatchback que se comercializarán bajo contrato de leasing o de compra-venta.

Los consumidores adquieren más que un medio de transporte, obtienen diversión, seguridad, comodidad y tecnología disfrutable en sus recorridos. Además, Seat se caracteriza por cumplir los más altos estándares de seguridad en la Unión Europea. De ahí que, Seat cuenta con la certificación EURO NCAP que es un programa europeo de evaluación de automóviles nuevos.

Los cuatro modelos de la marca Seat, antes mencionados, que se pretenden comercializar en Ecuador, son reconocidos por estar equipados con la última tecnología del mercado, diseño moderno y deportivo, con un sistema de reducción de emisiones de carbono llamado Ecofuel. Además, Seat proporciona a sus cliente un paquete de beneficios por la adquisición de los vehículos como: garantía por cuatro años o cien mil kilómetros, seguro, asistente de carretera (avería, accidente, robo) y un paquete de mantenimiento especial por cuatro años o sesenta mil kilómetros y la opción de personalizar tu Seat, en talleres asociados a la empresa como turboauto o kilómetro 0, quienes a la vez se encargarán de los reparaciones del vehículo.

A continuación, se detallan los cuatro modelos mencionados, en su única versión y pertenecientes a la única línea de vehículos (ecológicos) que se comercializarán en Ecuador:

Mii Reference 5 puertas:

Se caracteriza por ser un auto del tipo hatchback, 5 puertas, cuenta con un sensor de aparcamiento trasero, ordenador de a bordo (pequeña computadora en el panel de control), bluetooth, GPS integrado, sistema de antibloqueo, cuatro Airbags, dirección servoasistida, control electrónico de estabilidad (seguimiento de la dirección, ruedas, frenos y aceleración por parte de la computadora), safety assist (reduce la velocidad automáticamente cuando se detectan obstáculos). Posee un motor Ecofuel, de 999 cc, reconocido por sus bajísimas emisiones de co₂ (79G/KM), el mismo que usa un motor térmico y un sistema Start/Stop, la aceleración máxima es 164km/h. Avanza una distancia de 0-100 en 16,3s, su consumo de combustible es de 4,5l /100km (Seat, 2016). Como se describe en la siguiente fotografía:



Figura No. 6: Vehículo Mii Reference.

Ibiza reference 5 puertas:

Un vehículo fabricado para disfrutar del rendimiento en familia; combina la elegancia de un coupé con la diversidad de un auto familiar. Incorpora una cámara de visión trasera, sistema de navegación integrado, sistema de sonido y una tecnología full link (permite interactuar con el celular). Asimismo, cuenta con un control de crucero el cual mantiene fija la velocidad a la cual desee conducir. Incorpora un programa electrónico de estabilización, recirculación de aire libre de toxinas. Además, tiene un sistema de frenado automático postcolisión, detector de fatiga, luces led de conducción para el día, asistente de arranque en pendiente. Posee un motor Ecofuel, sus emisiones de co2 son de 88G/KM. La cilindrada es de 1422 cc con una potencia máxima de 3500 RPM. Revoluciona de 0 a 100 en 13 segundos, consumo de gasolina 3,4 l/100 km 4 airbags frontal, dirección asistida hidráulica (Seat, 2016). Como se describe en la siguiente fotografía:



Figura No. 7: Vehículo Ibiza Reference.

León Style 5 puertas:

El modelo León contiene una amplia variedad de funciones de seguridad y de elementos tecnológicos, como la cámara de visión trasera, sensor de lluvia y el detector de fatiga. Gracias al equipamiento tecnológico Full Link y a la pantalla de infoentretenimiento, los niños también disfrutaron del recorrido. Posee ordenador de a bordo, control de crucero, aire acondicionado, retrovisores exteriores eléctricos, plegables y calefactados, climatizador. Posee 7 airbags, freno multicolisión, asistente de arranque en pendiente, Sistema ISOFIX, que permite poner dos asientos para niños de manera rápida. Revisión automática

de la presión de neumáticos. Tiene 6 altavoces, bluetooth, cierre centralizado por medio de control remoto. El consumo de gasolina es de 3,6 l/100 km gracias al motor Ecofuel, de 1395 cc, que mantiene bajas emisiones de CO_2 (94g/km) (Seat, 2016). Como se describe en la siguiente fotografía:



Figura No. 8: Vehículo León Style.

Ateca Style:

Brinda una tecnología de última generación que permite estar conectado e interactuando por medio del Smartphone, con un cargador inalámbrico, una cámara de visión y asistente de aparcamiento de 360° con sensores ultrasónicos. Incorpora un pedal eléctrico virtual para el portón trasero, un sistema de arranque y apertura KESY (sin llaves). Cuenta con asistente en caso de atasco o emergencia, 6 airbags, detección de ángulos muertos, asistente de frenada y control de crucero, retrovisores eléctricos, función de encendido del vehículo con el latido del corazón, función four drive que permite manejar a cualquier velocidad en cualquier situación climática, posee un motor ecomotive con cilindraje de 1598 cm^3 , que permite que las generaciones de CO_2 sean de apenas 111g/km, con un consumo de gasolina de 4,3 l/100 km (Seat, 2016). Como se describe en la siguiente fotografía:



Figura No. 9: Vehículo Ateca Style.

Branding:

El nombre de la marca de los vehículos adquiridos en Ecuador será EcoMotion Seat, ya que representa al lugar de origen de los vehículos y al compromiso por parte de la empresa para un futuro sustentable. El logo está formado por la marca a la cual se la representa, pero además cuenta con el nombre del representante en el Ecuador, EcoMotion, que refleja lo emocionante que puede ser manejar un vehículo amigable con el ambiente.



Figura No. 10: Logo.

5.2.2 Precio

La estrategia elegida para la fijación de precio se basa en la combinación de entrega de un producto de calidad y un excelente servicio, a un precio justo o denominado del buen valor. Esta estrategia consiste en establecer un producto con mayor calidad a un precio dado, el cual puede ser ligeramente superior, igual o inferior al de la competencia, con el propósito de ganar participación de mercado. (Kotler & Armstrong, 2014).

De acuerdo a los resultados arrojados por la encuesta, el precio del vehículo oscilaría entre los USD 15 000 - USD 30 000, según las características y el tipo de vehículo.

En el Ecuador, existe una gran cantidad de comerciantes de vehículos. Sin embargo, la existencia de aranceles eleva el precio de sus productos y disminuye las características de los vehículos. EcoMotion Seat, al comercializar vehículos

ecológicos evita el pago de aranceles e impuestos como el ICE o el IVA y al tener que comercializarse los vehículos desde la Unión Europea los costos de venta para la empresa se representan la siguiente tabla:

Tabla No 5: Costo de venta de la importación de vehículos

Descripción costo	Detalle	Total	Transporte internacional	Seguro	Gastos Aduana	Transporte local	Costo de venta
Costo/Uni	1 Seat Mii 5p	\$ 7.568,11	\$ 583,08	\$ 125,00	\$ 400,00	\$ 500,00	\$ 9.176,18
	1 Seat Ibiza 5p	\$ 7.628,89	\$ 583,08	\$ 125,00	\$ 400,00	\$ 500,00	\$ 9.236,97
	1 León Style	\$ 12.028,43	\$ 583,08	\$ 125,00	\$ 400,00	\$ 500,00	\$ 13.636,50
	1 Ateca Style	\$ 15.531,33	\$ 583,08	\$ 125,00	\$ 400,00	\$ 500,00	\$ 17.139,41

Frente a lo expuesto anteriormente, el margen de rentabilidad que se espera obtener es el mismo de la industria, es decir el 15% más para cada uno de los cuatro modelos, anteriormente descritos. De acuerdo a ello y sumando los gastos de operación, que son del 26,88% del volumen de ventas de equilibrio (30 unidades), los precios objetivos para cada modelo son los siguientes:

Tabla No 6: Precio Objetivo de venta

Precio Objetivo	
PO Mii	\$ 13.850
PO Ibiza	\$ 15.500
PO Leon	\$ 19.800
PO Ateca	\$ 23.750

Finalmente, se puede apreciar que los vehículos comercializados por EcoMotion Seat tendrán un precio accesible, que se encuentra en el siguiente rango: USD 13850-USD23750 en el mercado local. Además, cualquiera de los cuatro modelos de los vehículos descritos, cuentan con un paquete tecnológico, certificaciones europeas, un diseño de vanguardia y la máxima seguridad que un vehículo económico pueda ofrecer, para lograr la máxima seguridad, rendimiento y confort para la movilización.

Leasing

El leasing, es un contrato de arrendamiento mercantil con una duración de tres años. Al final del contrato, se puede optar por la opción de comprar el vehículo a precio de mercado, elaborar un nuevo contrato con otro vehículo o no renovarlo. En el contrato la empresa se encarga de cubrir el mantenimiento del vehículo, siempre y cuando no superen el kilometraje tope, de 20 000 km anual, a través de las alianzas estratégicas con los talleres antes descritos. Además, se encarga de la contratación de un seguro (Compañía Metropolitan), el cual debe garantizar todas las seguridades y protecciones en caso de accidentes. Además, de responsabilizarse por la revisión vehicular, matrícula, impuestos y soat. Cuyos costos se describen a continuación:

Tabla No 7: Precio Objetivo de leasing

Costos	Mii	Ibiza	Leon	Ateca
Mantenimiento (cada 20 000 km)	\$ 151,89	\$ 162,11	\$ 162,11	\$ 208,25
Seguro	\$ 683,95	\$ 697,00	\$ 881,95	\$ 876,02
Revisión vehicular	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00
Matrícula y SOAT	\$ 164,40	\$ 182,40	\$ 237,60	\$ 281,10
Costo Anual Total	\$ 1.030,24	\$ 1.071,51	\$ 1.311,66	\$ 1.395,37
Leasing anual	\$ 1.545,36	\$ 1.607,27	\$ 1.967,49	\$ 2.093,06
Entrada	\$ 2.000,00	\$ 2.200,00	\$ 3.000,00	\$ 3.500,00
Total leasing Anual	\$ 3.545,36	\$ 3.807,27	\$ 4.967,49	\$ 5.593,06
Total leasing Mensual	\$ 295,45	\$ 317,27	\$ 413,96	\$ 466,09

5.2.3 Plaza

El sector automotriz se ha caracterizado por ser una industria en la que los vehículos se comercializan únicamente por contratos de concesión exclusivos para la distribución y uso de la marca del propietario. De ahí que, que al tratarse de la adquisición de derechos de distribución estos serán exclusivos; es decir que se basan en “proveer a un número limitado de intermediarios el derecho único de distribuir los productos de la empresa en sus territorios” (Kotler & Armstrong, 2014).

Estructura del canal

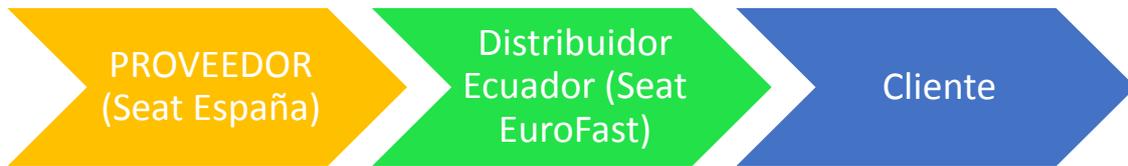


Figura No. 11: Estructura del canal.

El tipo de canal

El canal es directo, ya que únicamente se realizarán las ventas en el local de EcoMotion por medio de los representantes de venta.

La importancia de la ubicación física de EcoMotion Seat, es esencial para el desarrollo del negocio y debe cumplir con las expectativas del cliente, las cuales son: un local amplio y localizado en una zona central. De ahí que, el espacio físico para la ubicación de la comercializadora, debe encontrarse en una zona comercial, de la ciudad de Quito, de gran actividad económica. Así pues, de acuerdo a la investigación de mercados, las ubicaciones potenciales son: el centro norte de Quito, la carolina, el labrador y Cumbayá.

En cuanto a la macrolocalización de EcoMotion Seat estará en la ciudad de Quito. Respecto a la microlocalización será en la parroquia: Batán bajo, Av. Shyris y el telégrafo. El lugar antes mencionado fue seleccionado debido a las siguientes características:

- Sitio de alta movilización vehicular y de transeúntes.
- Disponibilidad de adecuada infraestructura, necesaria para el correcto funcionamiento del concesionario.
- Existencia de negocios complementarios (talleres mecánicos, importadoras de repuestos) pertenecientes a la industria automotriz en la zona.
- Los potenciales clientes de la comercializadora de vehículos frecuentan la zona antes mencionada, debido a la existencia de varias instituciones públicas y privadas.

- La microlocalización de la comercializadora de vehículos es de fácil acceso, ideal para personas que actualmente no cuentan con un medio de transporte propio.

5.2.4 Promoción

La marca de vehículo es nueva y frente a ello se espera un rápido crecimiento en la participación de mercado. La estrategia promocional que se utilizará será Pull-jalar, que se basa en gastar mucho dinero en promoción y publicidad al consumidor para inducir al cliente a comprar el producto (Kotler & Armstrong, 2014). Frente a lo cual, EcoMotion se focalizará en medios publicitarios y estrategias de promoción.

Publicidad

De acuerdo a lo señalado anteriormente, al tratarse de una marca nueva es necesario comenzar con un tipo de publicidad informativa, con el objetivo de desarrollar la imagen de la empresa y la marca. Además, de desarrollar una publicidad persuasiva para generar la preferencia por la marca-EcoMotion Seat. La ejecución del mensaje se realizará por medio de revistas especializadas, redes sociales, volantes, internet, youtube y radio (radio quito, 7 veces al día); con el mensaje (en los idiomas: inglés, español y francés) Take your lease gain your ecokey; Escoge el leasing y obtén tu ecollave y/o choisissez la location et obtenir clé verte. Previo a la fecha de apertura se realizará la publicidad sobre las características del auto Seat mediante los medios masivos de comunicación anteriormente señalados.

Además, se ofrecerán incentivos para aquellos potenciales clientes que realicen su compra en los primeros tres meses. El primer mes, se realizará un descuento del 5% para cualquier modelo de auto que escoja el cliente. Además, se entregarán un conjunto de productos promocionales (pelotas de fútbol, big screen celular, mochila ecológica, cooler botella, memoria ecológica (USB). En el segundo mes, se realizarán rifas de 3 PlayStation 4 y 3 televisores Sony LED de 32 pulgadas. Finalmente, para el tercer mes, los clientes que realicen su

compra en efectivo tendrán un descuento del 5%. A continuación, se describen los rubros de la publicidad y promoción anteriormente señalados:

Tabla No 8: Presupuesto de promoción y publicidad

Detalle	Cantidad	Costo
Volantes	1000	120,00
Evento de inauguración	1	1000
Página Web	1	500,00
Letrero Externo	1	300,00
Gigantografías	4	408,00
Youtube	1	300
Radio	4	1400
Revista especializada	1	1000
Televisores	4	2240
Playstation 4	4	1840
Pelotas de fútbol	20	300
Big screen celular	20	380
Mochila ecológica	20	155
Cooler botella	20	125
Aromatizante personalizado	40	200
Memoria ecológica (USB)	20	230

Los dos mil volantes que serán entregados, contarán con información sobre los nuevos vehículos en el mercado (Seat): descripción del contrato de leasing, características ecológicas del vehículo, etc. Además, se repartirán material publicitario como: Pelotas de fútbol, big screen celular, mochila ecológica, cooler botella, memoria ecológica (USB). Se realizarán gigantografías que decoren los alrededores del local, con un letrero externo grande que lo identifique.

El primer día de apertura se hará un evento para la promoción de la marca, con descuentos del 5%, rifas (1 televisor y 1 PS4) y entrega de material publicitario. Se realizará propaganda por medio de redes sociales y boca a boca de los familiares del personal de la empresa.

En conclusión, de acuerdo a lo definido anteriormente, La mezcla de marketing está constituida por: 4 modelos de vehículos marca Seat (Mii, Ibiza, León y Ateca), los cuales se comercializarán bajo la marca EcoMotion. En cuanto, al precio de los vehículos oscilaran entre: Mii, USD \$ 13.850; Ibiza, USD 15.500; León, USD 19.800 y Ateca, USD 23.750.

Respecto a la plaza, EcoMotion se ubicará en la parroquia: batán bajo, Av. Shyris y el telégrafo; debido a los beneficios que ofrece la zona, ya que es concurrida por la población de Quito, y también porque es de fácil acceso.

En cuanto a la promoción, se basa en la estrategia pull-jalar, en la cual se invierte una gran cantidad de dinero en publicidad.

Finalmente, las proyecciones de costos de la mezcla de marketing se presentan en la siguiente tabla, con un crecimiento estimado de ventas del 4% para cada año:

Tabla No 9: Proyecciones de las acciones de la mezcla de marketing

Gastos de Marketing	1	2	3	4	5
Publicidad	49.710,00	39.430,00	39.900,00	40.255,00	40.570,00
Material promocional (Evento, Mochila ecológica, Aromatizante personalizado, Memoria ecológica, etc)	14.910,00	4.630,00	5.100,00	5.455,00	5.770,00
Material publicitario (revista, radio, youtube, volantes)	34.800,00	34.800,00	34.800,00	34.800,00	34.800,00

6 Propuesta de filosofía y estructura organizacional

6.1 Misión, Visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

La misión “comunica el propósito general de una compañía con la finalidad de darle a la empresa su propia identidad”. Es la razón de ser de una compañía;

especifica las necesidades del comprador e identifica los productos o servicios que la organización ofrece (Peteraf & Strickland, 2012). La misión para EcoMotion es:

“Somos una empresa dedicada a la comercialización de vehículos amigables con el ambiente, en la ciudad de Quito, equipados con tecnología ecomotive y con altos estándares de seguridad y comodidad. Con enfoque en aquellas personas que se interesan por la preservación del medio ambiente. Basados en una filosofía de desarrollo, motivación y retención del personal, que promuevan una rentabilidad sólida del negocio”.

6.1.2 Visión

“La visión describe las aspiraciones de la administración para el futuro y bosqueja el curso estratégico, con la dirección de largo plazo de la compañía” (Peteraf & Strickland, 2012). La visión para EcoMotion es:

“Posicionar a EcoMotion en el mercado quiteño de la comercialización de vehículos ecológicos para el 2023, contribuyendo a preservar el ambiente de la ciudad, a través de una menor cantidad de CO2 proveniente de la utilización de vehículos particulares.”

6.1.3 Objetivos

Los objetivos son metas de desempeño de una organización; son los resultados y productos que la administración desea lograr, estos deben ser medibles, realizables, específicos, enmarcados en un marco de tiempo y relevantes (Peteraf & Strickland, 2012).

Objetivos de mediano plazo son:

Incrementar los ingresos por ventas en un 4% en el primer y segundo año, mediante el uso del mix de marketing.

Alcanzar una participación de mercado del 5% durante tres primeros años, mediante el incremento de ventas.

Incrementar la amplitud de productos ofrecidos, por lo menos 1 vehículo más, cada año, mediante el incremento en las ventas.

Objetivos a largo plazo son:

Incrementar las utilidades en 5% por cada año, mediante la captación de nuevos clientes.

Lograr el posicionamiento de EcoMotion en el mercado regional en un 20%, mediante la implementación de estrategias de promoción y publicidad.

6.1.4 Valores

Colaboración.- Fomentar el apoyo entre todos y cada uno de los colaboradores de la empresa.

Honestidad.- Actuar con transparencia en todas las acciones y actividades que se realizan cotidianamente en el desempeño de la empresa.

Compromiso.- Brindar siempre la mejor atención y servicio al cliente.

Respeto al ambiente.- Demostrar con el desarrollo del producto (vehículos) el interés por preservar el ambiente.

6.2 Plan de operaciones

El plan de operaciones de “EcoMotion Seat” está orientado a desarrollar efectivamente la cadena de valor del negocio, (anexo 4 del presente documento) que divide a las actividades que generan valor añadido en una empresa en dos tipos: actividades primarias y actividades de apoyo (Lincoln, 2014).

6.2.1 Mapa de procesos

EcoMotion está enfocada a desarrollar eficientemente los procesos de la empresa. Como se describe en el mapa de procesos (Figura 12), que es una herramienta que permite identificar de forma gráfica los procesos que intervienen en una organización, mostrando la relación que tienen y sus relaciones con el entorno externo, se pueden identificar 3 fases: Procesos estratégicos, clave, y de apoyo (AITECO, 2016). Como se describe en el siguiente gráfico:



Figura No. 12: Mapa de procesos EcoMotion Seat

6.2.1.1 Proceso de Importación (Compras, logística)

Se define como importación a la acción de ingreso a un territorio local de un producto extranjero, cumpliendo las formalidades de aduana de acuerdo al régimen de importación del que se haga uso (Aduana del Ecuador, 2012).

Requisitos y documentos previos

- Gestionar en el Servicio de Rentas Internas el RUC como importador.
- Obtener el certificado digital, para la firma electrónica, en el Banco Central del Ecuador o a través de Security Data.
- Registrar a la empresa en el portal ECUAPASS.
- Obtener certificado de calidad INEN (RTE-034).
- Obtener permiso de funcionamiento del cuerpo de bomberos y la licencia metropolitana de funcionamiento.
- Obtener póliza de seguro de transporte nacional.
- Realizar la verificación de origen con una de las verificadoras.
- Declaración aduanera de importación.

El proceso de importación comienza con el pedido de cotizaciones; se establecen las negociaciones, para un contrato de distribución exclusiva, se realizan bajo el INCOTERM FOB, en cual las responsabilidades del proveedor finalizan cuando el producto cruza la borda del buque.

Terminal de carga en origen, destino, Medio de transporte, tiempo de tránsito y rutas de viaje:

El medio de transporte elegido es el marítimo, debido a la ventaja en costos que ofrece. La terminal de origen es el puerto de Barcelona, debido a su cercanía con la planta de producción de vehículos Seat, localizada en la Martorell. También cuenta con la infraestructura adecuada para ofrecer un servicio efectivo y reducir los tiempos en aduana. De la ciudad de Martorell al puerto de Barcelona hay una hora de distancia, el tiempo de tránsito estimado entre el puerto de Barcelona y Guayaquil es entre 15-27 días, con un promedio de 17 días de tiempo en el mar. Finalmente, a partir del despacho de la mercancía de la aduana del Ecuador, hasta Quito, existen 17 horas de tránsito (SeaRates, 2016).

Régimen de importación, clasificación arancelaria y tributos en Aduana:

El régimen de importación es el tratamiento que recibe una mercancía, para su ingreso al país (Aduana del Ecuador, 2012). El régimen del que se hace uso para importaciones de vehículos es la importación para el consumo; este permite la libre circulación en territorio ecuatoriano. Además, se hará uso de un depósito aduanero el cual permite que el vehículo sea almacenado en la aduana por un tiempo máximo de un año, sin pago de impuesto ni recargos (Aduana del Ecuador, 2012).

Los vehículos del tipo híbridos son clasificados según el Arancel Nacional en la subpartida 87.03.90.00.21, la cual exonera de aranceles a vehículos que su cilindraje esté entre 0 y 2000 cc, por ser amigables con el ambiente. También están exentos de pagar IVA, ICE y el impuesto verde; siempre y cuando su valor no supere los USD 35 000 (Aduana del Ecuador, 2012).

Precio de compra, seguro y flete:

El precio de compra, al tratarse de un contrato de distribución exclusiva, presenta un descuento del 30%. El transporte internacional se realizará con la empresa iContainers. La empresa de seguros seleccionada es QBE por su alto prestigio dentro de su sector. Los rubros antes mencionados se detallan a continuación.

Tabla No 10: Costos de importación

Detalle	Costo	Tipo de cambio	Total	Transporte internacional	Seguro	Aduana	Transporte local	Costo de venta
1 Seat Mii 5p	€ 6.972,00	1,0855 USD/E UR	\$ 7.568,11	\$ 583,08	\$ 125,00	\$ 400,00	\$ 500,00	\$ 9.176,18
1 Seat Ibiza 5p	€ 7.028,00	1,0855 USD/E UR	\$ 7.628,89	\$ 583,08	\$ 125,00	\$ 400,00	\$ 500,00	\$ 9.236,97
1 León Style	€ 11.081,00	1,0855 USD/E UR	\$ 12.028,43	\$ 583,08	\$ 125,00	\$ 400,00	\$ 500,00	\$ 13.636,50
1 Ateca Style	€ 14.308,00	1,0855 USD/E UR	\$ 15.531,33	\$ 583,08	\$ 125,00	\$ 400,00	\$ 500,00	\$ 17.139,41

Documentos de acompañamiento y de soporte:

- Factura comercial.
- Certificado de origen.
- Documento de transporte (b/l) y póliza de seguro.

Forma de pago: La forma de pago se realiza por medio de una carta de crédito.

6.2.1.2 Procesos de ventas y servicio al cliente:

Parámetros a observar:

- La persona encargada de recepción, recibirá a cualquier persona con amabilidad atenderá al cliente en una sala de espera. En caso de estar ocupados los representantes de venta, le brindará un servicio de bebidas (agua, café, té), mientras espera ser atendido.
- El representante de venta debe informar al cliente de todos los beneficios de comprar un vehículo Seat e incluir la explicación sobre la modalidad de leasing.
- El representante de ventas debe mostrarle físicamente el vehículo al cliente proporcionando toda la información actualizada.
- La recepcionista debe realizar llamadas telefónicas para determinar el nivel de satisfacción del cliente.
- En caso de algún reclamo se redirigirá al gerente de la empresa.

- En caso de algún tipo de reparación, mantenimiento o adquisición de repuestos se debe redirigir al usuario con los aliados estratégicos de la empresa (Turboauto, Kilómetro 0 o GT autorepuestos).
- En caso de necesitar repuestos, los aliados estratégicos son responsables del transporte, con el propósito de disponer del repuesto requerido en el menor tiempo posible.

6.2.2 Flujograma de procesos

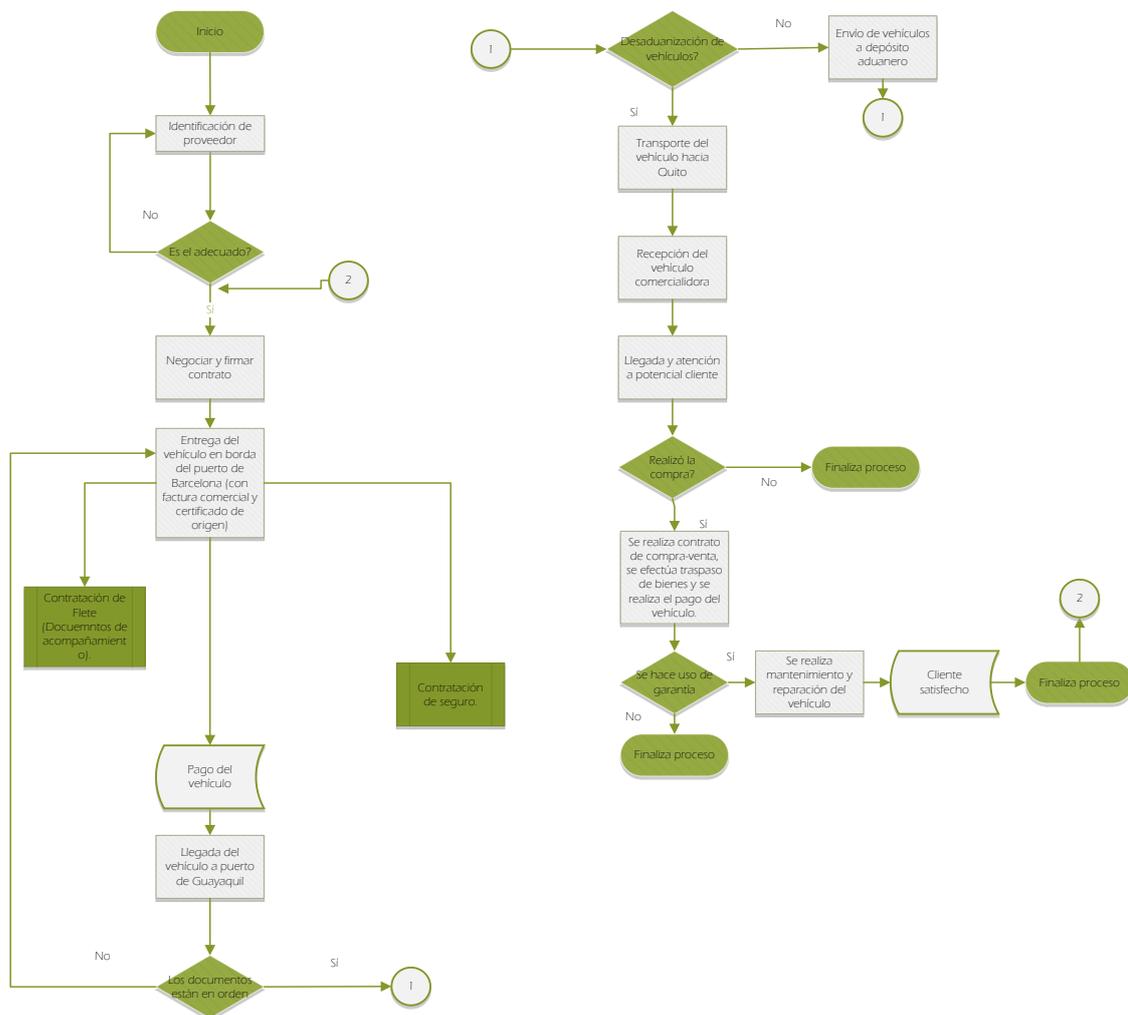


Figura No. 13: Flujograma de procesos de EcoMotion Seat

6.2.3 Plan a desarrollar

Para desarrollar el plan de negocios se establece las siguientes: metas, estrategias, tácticas e indicadores a seguir en el lapso del primer año. Como se describen a continuación:

Tabla No 11: Plan a desarrollar

META	ESTRATEGIA	TÁCTICA	INDICADOR
Incrementar el volumen de ventas en un 4% anual.	Posicionar el producto, mediante el correcto uso del mix de marketing.	Realizar el branding de los productos.	Incremento en ventas= <u>Ventas año n(+1)</u> Ventas año n
		Establecer precios acordes con la demanda existente en Quito.	
		Ampliar los canales directos de distribución.	
		Implementar planes de: publicidad, promoción y relaciones públicas.	
Ganar participación de mercado en 5%	Incrementar el número de clientes.	Desarrollar campañas publicitarias en prensa, revistas especializadas o redes sociales.	Incremento de unidades vendidas= <u>u vendidas año n+1</u> u vendidas año n
		Crear una página web que permita conocer los vehículos que se ofrecen y a la empresa.	
Incrementar la amplitud de productos ofrecidos, por lo menos 1 vehículo más, cada año	Mejorar el posicionamiento de la marca.	Controlar la calidad del vehículo desde la percepción del cliente.	Incremento de modelos ofrecidos= <u># modelos año n+1</u> # modelos año n
		Mejorar continuamente el servicio Post-venta	

El plan operativo del primer año se presenta a continuación:

Plan Operativo Proyecto Primer Año																			
Actividad	Tiempo	Meses												Indicador de cumplimiento	Responsable	Presupuesto			
		I	II	III	IV	v	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII						
PARÁMETROS DE CONSTITUCIÓN	2 SEMANAS	■															Emprendedor	\$ 100,00	
BUSQUEDA DE SOCIOS	4 SEMANAS	■	■														Emprendedor	\$ 250,00	
CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA	1 SEMANA		■														Socios y asesor legal	\$ 600,00	
ARRENDAMIENTO Y ADECUACIÓN DEL LOCAL	16 SEMANAS			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Socios y gerente	\$ 35.000,00	
COMPRA DE MUEBLES Y ENSERES	2 SEMANAS					■	■										Socios y gerente	\$ 7.343,00	
COMPRA E INSTALACIÓN DE EQUIPOS Y SISTEMAS	2 SEMANAS							■	■								Gerente y proveedor	\$ 2.608,32	
IMPORTACIÓN DE VEHÍCULOS	4 SEMANAS							■	■	■	■						Socios y gerente	\$ 391.599,68	
CONTRATACIÓN DE PERSONAL	8 SEMANAS									■	■	■	■	■	■		Gerente	\$ 38.400,00	
CAMPAÑAS PUBLICITARIAS	16 SEMANAS												■	■	■	■	Gerente de marketing	\$ 3.028,00	
INICIO DE OPERACIONES																	Todo el personal	\$ 1.000,00	
Total																			\$ 479.929,00

Figura No.14: Plan operativo del primer año de

6.3 Estructura Organizacional

EcoMotion se constituirá como una Compañía responsabilidad Limitada, lo que permite tener hasta un máximo de quince socios. El nombre de compañía será Seat EcoMotion Cia. Ltda. La empresa dispondrá de un capital inicial USD 559 326,73 que está conformado por el aporte de los socios. A continuación, se presenta la estructura organizacional de EcoMotion, está basada en una estructura funcional, ya que permite que los empleados de la empresa a que aprendan unos de otros y ser más especializados y productivos (Jones, 2008):



Figura No. 15: Organigrama de EcoMotion Seat

Cargo: Gerente General.

Requisitos: Graduado en carreras administrativas con experiencia de 3 años en la administración de negocios comerciales.

Es el representante legal de la compañía. Entre sus responsabilidades están: la planificación estratégica, desarrollar un control de gestión y direccionamiento de los gerentes de comercio internacional, marketing y financiero, hacia el cumplimiento de los objetivos de la compañía.

Cargo: Gerente de comercio internacional.

Requisitos: Graduado en carreras de comercio internacional con experiencia de 2 años en operaciones comerciales internacionales.

Es el encargado de dirigir y coordinar las actividades de importación, compras, logística. Realiza el seguimiento para el cumplimiento de los términos de negociación internacionales. Además, efectúa la contratación del agente de aduana que será el representante de la compañía frente a la aduana. Reporta al gerente general

Cargo: Gerente de Marketing.

Requisitos: Graduado en la carrera de marketing con experiencia de 2 años.

Es el responsable de coordinar la ejecución del plan de marketing, su evaluación y toma de medidas correctivas, serán aprobadas previamente por la gerencia. Desarrolla actividades publicitarias y de promoción. Además, tiene como responsabilidad el manejo de las ventas; para ello cuenta con un asistente de ventas. Reporta al gerente general.

Cargo: Asistente de ventas.

Requisitos: Graduado en carreras administrativas con experiencia de 1 año en ventas.

Es el encargado de realizar las ventas en el local. Atiende y proporciona información actualizada, describiendo las ventajas y presentando los diferentes modelos de vehículos que ofrece el concesionario.

Cargo: recepcionista.

Requisitos: Persona de buena presencia, sociable y amable, con conocimientos del sector automotriz.

Atender al potencial cliente con una comunicación cordial.

Cargo: Gerente Financiero:

Requisitos: Graduado en la carrera de finanzas con experiencia de 3 años en actividades financieras.

Llevar a cabo el control financiero de la empresa, presentación de informes al SRI, facturación, registro de ingresos y egresos, realizar presupuestos, proyecciones y análisis de estados financieros.

Cargo: Asesor Legal.

Representa judicial y extrajudicialmente a la empresa frente a posibles incidentes por cartera vencida, demandas, asuntos legales, etc.

A continuación se presenta una descripción de las remuneraciones del personal de EcoMotion

Tabla No 12: Remuneraciones:

Cargo	Sueldo base	Aporte personal	Aporte patronal	Beneficios Sociales	Total mensual	Total Anual
Asistente de ventas	\$ 600,00	\$ 56,70	\$ 72,90	\$ 80,50	\$ 810,10	\$ 9.721,20
Recepcionista	\$ 366,00	\$ 34,59	\$ 44,47	\$ 61,00	\$ 506,06	\$ 6.072,67
Gerente Marketing	\$ 700,00	\$ 66,15	\$ 85,05	\$ 88,83	\$ 940,03	\$ 11.280,40
Gerente Financiero	\$ 650,00	\$ 61,43	\$ 78,98	\$ 84,67	\$ 875,07	\$ 10.500,80
Gerente de Comercio Internacional	\$ 700,00	\$ 66,15	\$ 85,05	\$ 88,83	\$ 940,03	\$ 11.280,40
Gerente General	\$ 1.200,00	\$ 113,40	\$ 145,80	\$ 130,50	\$ 1.589,70	\$ 19.076,40
Total gasto sueldos	\$ 4.216,00	\$ 398,41	\$ 512,24	\$ 534,33	\$ 5.660,99	\$ 67.931,87

En cuanto al tema de vacaciones, los empleados deberán tomar el tiempo correspondiente al año trabajado de forma obligatoria.

7 Plan Financiero

En el siguiente estudio se analiza la viabilidad del plan de negocios.

7.1 Evaluación Financiera

La inversión inicial de esta compuesta de cuatro partes: propiedad, planta y equipo; activos intangibles y el capital de trabajo (comprende los recursos

necesarios mientras el proyecto completa un ciclo operativo y genera sus propios recursos). El método utilizado para el cálculo del capital de trabajo fue el del déficit máximo acumulado, en el cual se determina los ingresos y egresos para cada mes, resultando en el total de efectivo acumulado al final de cada período, debido a que las transacciones son netamente en efectivo. Los valores se reflejan en la siguiente tabla y con más detalle en el Anexo 5:

Tabla No 13: Resumen Inversión Inicial

Concepto	Valor
Inversiones P.P.E	157.000,16
Inversiones Intangibles	880,00
Capital de Trabajo	702.540,34
Total Inversión Inicial	860.420,34

La inversión inicial requerida para el funcionamiento del proyecto se estructura: El 13,50% por concepto de crédito con DINERS CLUB, quienes solicitan una evaluación financiera del proyecto previo a la aprobación del crédito, el mismo que tiene una tasa de interés del 11,23% en un plazo de 5 años; el 86,50% mediante aporte de los socios, como se describe en el anexo 6.

7.2 Estado de situación financiera, proyección de estados de resultados, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.

7.2.1 Estado de situación financiera

El estado de situación financiera refleja cómo se están financiando los activos de la empresa, si es por medio de deuda con instituciones o por medio de la aportación de los socios de la empresa (Horngren, 2010). En cuanto al tema de inventarios, EcoMotion hará la importación de los vehículos el último mes de cada año con un incremento proporcional a la demanda. Con respecto a la variación de los activos, esta aumenta con el crecimiento que tiene la empresa. Como se describe en la siguiente tabla:

Tabla No 14: Estado de situación proyectado

	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS	860.420,50	883.102,53	1.197.782,66	1.818.135,53	2.493.583,96	2.866.729,03
Corrientes	703.420,34	753.629,82	1.046.060,27	1.694.820,58	2.395.973,61	2.797.526,12
Efectivo	36.798,16	527,44	423,84	212,04	431,85	8.182,57
Cuentas por Cobrar						
Inventarios	666.622,18	753.102,38	1.045.636,44	1.694.608,54	2.395.541,76	2.789.343,56
No Corrientes	157.000,16	129.472,71	151.722,39	123.314,94	97.610,35	69.202,91
Propiedad, Planta y Equipo	157.000,16	157.000,16	207.657,28	207.657,28	207.657,28	207.657,28
Depreciación acumulada	-	28.231,44	56.462,89	84.694,33	110.222,93	138.454,37
Intangibles	-	880,00	880,00	880,00	880,00	880,00
Amortización acumulada	-	176,00	352,00	528,00	704,00	880,00
PASIVOS	116.156,77	100.147,06	81.553,58	63.514,12	58.138,55	20.225,32
Corrientes	-	2.337,67	4.261,40	9.165,61	29.447,14	20.225,32
Cuentas por pagar proveedores						
Sueldos por pagar	-	\$ 732,00	\$ 732,00	\$ 732,00	\$ 732,00	\$ 732,00
Impuestos por pagar	-	1.605,67	\$ 3.529,40	\$ 8.433,61	28.715,14	19.493,32
No Corrientes	116.156,77	97.809,39	77.292,17	54.348,50	28.691,41	-
Deuda a largo plazo	116.156,77	97.809,39	77.292,17	54.348,50	28.691,41	-
PATRIMONIO	744.263,73	782.955,47	1.116.229,08	1.754.621,41	2.435.445,41	2.846.503,71
Capital	744.263,73	777.444,23	1.103.269,62	1.723.412,44	2.353.035,50	2.770.506,03
Utilidades retenidas	-	5.511,24	12.959,46	31.208,98	82.409,91	75.997,67

7.2.2 Estado de situación financiera

El estado de resultados es un resumen de los ingresos y gastos de una compañía. Refleja las operaciones realizadas por la empresa en una marco de tiempo (Horngren, 2010). Las ventas de la compañía se proyectaron de acuerdo al nivel presupuestado por la compañía dentro de su inversión inicial. Con esta, se pretende cubrir costos de importación y gastos de operación de la compañía.

En cuanto a, la proyección de ventas se estimó un crecimiento anual promedio del 31%, en base a los resultados de ventas de las compañías sin restricciones de importación. Por otro lado, el incremento de los costos es de acuerdo al último reporte de inflación (0,96%), los costos incluyen importación, transporte, seguro,

almacenaje, marketing, empleados, local, etc. La rentabilidad neta de la empresa aumenta cada año, siendo el 0,04% en el primer año, a 34,03% en el quinto año. Como se describe en la siguiente tabla:

Tabla No 15: Estado de resultados proyectado

	1	2	3	4	5
Ventas	1.003.439,06	1.201.748,09	1.679.794,60	2.846.313,07	3.675.179,93
Costo de productos manufacturados	695.358,39	791.526,20	1.094.467,24	1.760.176,36	2.489.545,01
UTILIDAD BRUTA	308.080,67	410.221,89	585.327,36	1.086.136,71	1.185.634,93
Gastos sueldos	94.235,63	102.567,14	104.574,57	107.645,92	110.809,42
Gastos generales	161.058,99	161.490,86	214.367,93	343.010,58	434.506,66
Gastos de depreciación	1.116,50	1.116,50	1.116,50	1.043,45	1.116,50
Gastos de amortización	176,00	176,00	176,00	176,00	176,00
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	51.493,55	144.871,39	265.092,36	634.260,76	639.026,35
Gastos de intereses	30.466,48	30.466,48	30.466,48	30.466,48	30.466,48
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	21.027,07	114.404,91	234.625,88	603.794,27	608.559,87
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	3.154,06	17.160,74	35.193,88	90.569,14	91.283,98
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	17.873,01	97.244,17	199.432,00	513.225,13	517.275,89
22% IMPUESTO A LA RENTA	3.932,06	21.393,72	43.875,04	112.909,53	113.800,70
UTILIDAD NETA	13.940,95	75.850,45	155.556,96	400.315,60	403.475,19

7.2.3 Estado del flujo de efectivo proyectado

El estado de flujo de efectivo presenta el efectivo que ingresa a la empresa y el efectivo que sale de la misma. El cálculo se lo hizo por medio del método indirecto, el cual consiste en empezar con la utilidad neta del estado de resultados hasta depurarlo para llegar al saldo de efectivo de los libros (Horngren, 2010). El estado de flujo de efectivo se presenta a continuación:

Tabla No 16: Flujo de efectivo proyectado

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Actividades Operacionales	\$ (41.554,24)	\$ (176.994,25)	\$ (450.745,31)	\$ (242.643,51)	\$ 38.217,20
Utilidad Neta	\$ 13.940,95	\$ 75.850,45	\$ 155.556,96	\$ 400.315,60	\$ 403.475,19
Depreciaciones y amortización					
+ Depreciación	\$ 28.471,34	\$ 37.589,63	\$ 37.589,63	\$ 37.516,58	\$ 37.589,63

+ Amortización	\$ 176,00	\$ 176,00	\$ 176,00	\$ 176,00	\$ 176,00
- Δ CxC	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Δ Inventario	\$ (86.480,20)	\$ (292.534,06)	\$ (648.972,10)	\$ (700.933,22)	\$ (393.801,80)
+ Δ CxP PROVEEDORES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Sueldos por pagar	\$ 732,00	\$ (0,00)	\$ (0,00)	\$ -	\$ 0,00
+ Δ Impuestos	\$ 1.605,67	\$ 1.923,74	\$ 4.904,21	\$ 20.281,53	\$ (9.221,82)
Actividades de Inversión	\$ -	\$ 50.657,12	\$ -	\$ 2.629,80	\$ -
- Adquisición PPE y intangibles	\$ -	\$ 50.657,12	\$ -	\$ 2.629,80	\$ -
Actividades de Financiamiento	\$ 5.283,52	\$ 126.233,52	\$ 450.533,52	\$ 240.233,52	\$ (30.466,48)
+ Δ Deuda Largo Plazo	(\$ 30.466,48)	(\$ 30.466,48)	(\$ 30.466,48)	(\$ 30.466,48)	(\$ 30.466,48)
- Pago de dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Capital	\$ 35.750,00	\$ 156.700,00	\$ 481.000,00	\$ 270.700,00	\$ -
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	\$ (36.270,72)	\$ (103,61)	\$ (211,79)	\$ 219,81	\$ 7.750,71
EFFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	\$ 36.798,16	\$ 527,44	\$ 423,84	\$ 212,04	\$ 431,85
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	\$ 527,44	\$ 423,84	\$ 212,04	\$ 431,85	\$ 8.182,57

7.2.4 Estado y evaluación proyectada del proyecto

El análisis se ha desarrollado en base a los flujos de caja del proyecto y del inversionista, los mismos que se aprecian con mayor detalle en el anexo 4. El WACC (costo de capital promedio ponderado) o tasa de descuento permite conocer cuál es la tasa a la que se debe descontar el flujo de caja esperado, determinar cuál es el costo económico para que la empresa sea atractiva frente a inversionistas y el retorno que se espera obtener al invertir en la empresa (Ross, 2012).

El WACC se diferencia del CAPM o costo de capital accionario (modelo de variación de activos) al tomar en cuenta los porcentajes de apalancamiento por concepto de deuda adquirida (Ross, 2012). En la tabla No. 17 se puede observar que los flujos son positivos en ambos casos con un flujo mayor para el inversionista, debido al factor deuda.

Tabla No 17: Flujos del proyecto y del inversionista proyectado

AÑO	0	1	2	3	4	5
FLUJOS DEL PROYECTO	(193.798,32)	71.703,45	148.102,96	177.260,53	424.144,32	444.943,62
FLUJO DEL INVERSIONISTA	(550.465,41)	63.528,26	148.490,54	185.224,31	455.372,73	476.472,35

TASAS DE DESCUENTO	
WACC	24,06%
CAPM	26,65%

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO		EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA	
VAN	\$383.602,61	VAN	\$6.695,17
IR	2,98	IR	1,01
TIR	75,30%	TIR	27,09%

Además, se puede apreciar que el VAN, de los flujos del proyecto, es de \$ 383.602,61, lo que es mayor que 0, es decir tiene un resultado positivo del proyecto. La tasa interna de retorno (TIR) es superior a la tasa de requerida o WACC, $75,30\% > 20,14\%$. En cuanto al índice de rentabilidad, indica que por cada dólar invertido se recibe 1,98 dólares más. Adicionalmente, la inversión se recupera a los dos años y medio.

Por otro lado, en los flujos del inversionista, se puede apreciar un VAN positivo de \$6.695,17. La TIR es $27,09\% > 22,12\%$ (CAPM). En cuanto al índice de rentabilidad, indica que por cada dólar invertido se recibe 0,01 centavo más. Adicionalmente, la inversión se recupera a los 4 años y diez meses.

7.2.5 Indicadores Financieros

Los indicadores financieros utilizados y que se expresan en la tabla 18 son:

Razón de liquidez: Por medio de la razón circulante, permite identificar hasta qué punto la empresa puede afrontar sus compromisos a corto plazo (David, 2013). EcoMotion puede afrontar sus pasivos efectivamente, al mantener un alto nivel de activos corrientes.

Razón de apalancamiento: Detalla el porcentaje de los fondos totales aportados por los acreedores e identifica el punto al cual pueden decaer los ingresos sin que la empresa sea incapaz de afrontar sus costos por concepto de interés (David, 2013). EcoMotion mantiene un porcentaje de deuda a acreedores bastante bajo.

Razón de actividad: Permite identificar cuanto tiempo se demora la empresa en desarrollar sus actividades, tanto en el cobro de ventas a crédito, en pagar sus deudas, en rotar el inventario. Así mismo, permite observar cuanto se tarde la empresa en completar el ciclo de sus operaciones (comprar,vender,costrar) y del ciclo de efectivo (venta-pago proveedor) (David, 2013).

Además, EcoMotion logra tener inventario para cada mes de acuerdo a la meta fijada en el plan operativo anual, cumpliendo con los ciclos en el mismo tiempo. Esto debido a que al no tener cuentas por cobrar, ya que se trabaja directamente con el banco quien otorga el crédito al cliente, el efectivo ingresa rápidamente a la empresa; y como se lo mencionó anteriormente la rotación de inventario está ligada a la meta de ventas en cada mes. Las importaciones se las paga en efectivo, por lo que no hay cuentas por pagar.

Razones de rentabilidad: Permite medir el rendimiento que tiene el inversionista por su inversión, el atractivo de una empresa en los mercados y la cantidad de utilidad por dólar de ventas (David, 2013). El Rendimiento sobre el capital de los accionistas es 2% y el ROA es 1,8% por lo que EcoMotion gana valor. Como se describe en la siguiente tabla:

Tabla No 18: Flujos del proyecto y del inversionista proyectado

	0	1	2	3	4	5
<u>Razones de liquidez</u>						
<u>Prueba del ácido</u>	veces	0,23	0,10	0,02	0,01	0,40
<u>Razones de apalancamiento</u>						
<u>Razón de deuda a capital</u>	veces	0,13	0,07	0,04	0,02	0,01
<u>Cobertura del efectivo</u>	veces	0,73	3,79	7,74	19,85	20,01
<u>Razones de actividad</u>						

<u>Período de cuentas por cobrar</u>	días					
<u>Período de cuentas por pagar</u>	días					
<u>Período de inventario</u>	días	23,97	20,56	25,51	26,56	22,69
<u>Ciclo operativo</u>	días	23,97	20,56	25,51	26,56	22,69
<u>Ciclo del efectivo</u>	días	23,97	20,56	25,51	26,56	22,69
<u>Razones de rentabilidad</u>						
<u>Margen de utilidad</u>	%	0,01	0,06	0,09	0,14	0,11
<u>ROA</u>	%	0,02	0,10	0,14	0,23	0,16
<u>ROE</u>	%	0,02	0,07	0,09	0,16	0,14

La implementación de una comercializadora de vehículos amigables con el ambiente es un proyecto viable y/o factible de acuerdo a la evaluación financiera realizada; desde la perspectiva general del proyecto y desde la del inversionista los resultados son alentadores (TIR: 75,30%, VAN: \$383.602,61 e IR: 2,98). En los dos primeros años y medio, la inversión ya se recupera. Además, los índices financieros respaldan la factibilidad del proyecto al tener una rentabilidad mayor al costo de oportunidad. Asimismo, al tener un margen de seguridad de 0,16% se debe realizar un seguimiento de costos para minimizar el riesgo de pérdida.

8 Conclusiones y Recomendaciones

Actualmente, se evidencia una preferencia por parte de los consumidores hacia la adquisición de vehículos ecológicos que reducen el impacto sobre el medio ambiente.

La rivalidad entre competidores, esta es alta, debido a la existencia de una gran cantidad de ofertantes de vehículos y del posicionamiento que tienen en el Ecuador, lo que ha ocasionado una guerra de promociones. Por tal motivo, el leasing es fundamental para conseguir un precio competitivo en la industria.

En cuanto al leasing los concesionarios de vehículos ubicados en Quito no ofrecen este servicio y según el Gerente Comercial de Maresa, no lo hacen porque existen compañías que realizan el Renting. Sin embargo, los participantes del grupo focal concluyeron en que sería una manera eficiente de

poseer un carro, puesto que es más económica que hacerlo por medio del renting; también se respalda con la aprobación en los resultados de la encuesta al obtener 84% de aceptación.

El consumidor de vehículos quién se caracteriza en términos generales por ser una persona: conservadora, exigente en sus gustos y preferencias, y que busca los precios más accesibles en el mercado. Además, considera y analiza las distintas formas de pago. Actualmente, el consumidor está más informado acerca de las ofertas del mercado a través de los diferentes mecanismos de comunicación y redes sociales.

Los encuestados manifestaron que las dos opciones de preferencia, para la compra de un vehículo ecológico son: el tipo de motor híbrido, que representan el 73%, y un vehículo eléctrico el 20%; además, el 84% de los encuestados, estarían dispuestos a pagar entre \$15 000 y \$30 000, puesto que según se mencionó en el grupo focal el precio se compensa con el ahorro de combustible. Sin embargo, los criterios antes mencionados no se cumplen actualmente; lo cual refleja una demanda insatisfecha.

Las características buscadas por los potenciales clientes son la seguridad y calidad del vehículo, seguido del rendimiento y en tercer lugar el confort. Las marcas europeas están posicionadas en la mente del consumidor como una de las mejores, por lo que ante la entrada de una nueva marca europea sin aranceles la preferirían sobre otra proveniente de otros lugares (80%). El tipo de vehículo preferido por los encuestados es el 4x4 (48%), prefieren colores oscuros (64%) y la frecuencia de cambio de vehículo es cada 4 años (58%).

Los precios de los vehículos serán: Mii, USD \$ 13.850; Ibiza, USD 15.500; León, USD 19.800 y Ateca, USD 23.750. Respecto a la plaza, EcoMotion se ubicará en la parroquia: batán bajo, Av. Shyris y el telégrafo; debido a los beneficios que ofrece la zona: es concurrida y de fácil acceso. Finalmente, la promoción está basada en una estrategia pull-jalar, en la cual se invierte una gran cantidad de dinero en publicidad.

Es esencial el adecuado trato tanto al cliente interno como al externo, para asegurar fidelizar a los clientes. Esto por medio del seguimiento y retroalimentación en el proceso de servicio al cliente.

El VAN de los flujos del proyecto es de \$ 305.660,98, lo que es mayor que 0. La tasa interna de retorno (TIR) es superior a la tasa de requerida o WACC, 35,34% > 20,14%. En cuanto al índice de rentabilidad, indica que por cada dólar invertido se recibe 39 centavos más. Adicionalmente, la inversión se recupera a los dos años y medio.

Por otro lado, en los flujos del inversionista, se puede apreciar un VAN positivo de \$577.477,58. La TIR es 63,29% > 22,12% (CAPM). En cuanto al índice de rentabilidad, indica que por cada dólar invertido se recibe 1,22 dólares más. Adicionalmente, la inversión se recupera a los dos años y un mes.

La implementación de una comercializadora de vehículos amigables con el ambiente es un proyecto viable y/o factible de acuerdo a la evaluación financiera realizada. Además, los índices financieros respaldan la factibilidad del proyecto al tener una rentabilidad mayor al costo de oportunidad.

Mantener el plan de negocios planteado, en especial en la sensibilidad de precios, ser efectivo en la realización de las operaciones comerciales del plan, para obtener un rápido posicionamiento en el mercado.

Analizar la posibilidad de implementar un negocio del tipo franquicia, una vez que EcoMotion consolide su posicionamiento en el mercado, para la rápida expansión de la marca.

Ampliar la red de aliados estratégicos, para fortalecer el servicio de atención al cliente, que permita ampliar la venta de vehículos en el país o realizar un estudio sobre la factibilidad de implementar un taller y un servicio de repuestos propio de la marca.

9 Referencias

- Aduana del Ecuador. (2012). *Para importar*. Obtenido de <http://blog.todocomercioexterior.com.ec/2011/08/procedimiento-importar-ecuador.html>
- AEADE. (2014). *Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador*. Obtenido de Anuario: https://issuu.com/gestioncreativa/docs/aeade_anuario2014_digital_low
- AEADE. (2015). *Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador*. Obtenido de Anuario: <https://issuu.com/suplementosgec/docs/asociacionempresasautomotrice-svp>
- AITECO. (2016). *Origen del Mapa de Procesos*. Obtenido de <https://www.aiteco.com/origen-del-mapa-de-procesos/>
- Andrés Peña, F. P. (2012). *Instituto nacional de estadísticas y censos*. Obtenido de Infoeconomía: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Infoeconomia/info7.pdf>
- Araugo, A. (2016). *El comercio*. Obtenido de El 2016 empezó con una caída del 50% en la venta de autos: <http://www.elcomercio.com/actualidad/consumo-venta-autos-economia.html>
- Araujo, A. (2016). *El Comercio*. Obtenido de Kia lanzó a la venta el primer vehículo eléctrico en Ecuador a USD 34 990: <http://www.elcomercio.com/actualidad/kia-vehiculo-electrico-venta-ecuador.html>
- Araujo, A. (2016). *El Comercio*. Obtenido de Siete autos eléctricos buscan mercado en el Ecuador: <http://www.elcomercio.com/actualidad/autos-electricos-buscan-mercado-ecuador.html>
- Banco Mundial. (2015). *Banco Mundial*. Obtenido de Crecimiento de la población (% anual): <http://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.GROW>
- BCE. (2015). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de Estadísticas: <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/788>
- BCE. (2016). *Banco central del Ecuador*. Obtenido de Estudio mensual de información empresarial: <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Encuestas/EOE/eoe201603.pdf>
- Coches y Concesionarios. (2016). *Novedades Seat*. Obtenido de <http://www.cochesyconcesionarios.com/novedades/noticias/Seat/>

- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (Decimocuarta ed.). México D.F: Pearson.
- El Comercio. (2016). *Ecuador eliminará cupos a la importación de autos a partir del 2017*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-eliminara-cupos-importacion-autos.html>
- El Universo. (2016). *El Universo*. Obtenido de Economía de Ecuador caerá 4,5% este 2016: <http://www.eluniverso.com/noticias/2016/04/12/nota/5520138/economia-ecuador-caera-45-este-2016-segun-fmi>
- El Universo. (2016). *El Universo*. Obtenido de Ecuador registró inflación anual de 3,38% en 2015: <http://www.eluniverso.com/noticias/2016/01/07/nota/5330500/ecuador-registro-inflacion-anual-338-2015>
- Horngrén, C. (2010). *Contabilidad* (Octava ed.). México D.F: PEARSON.
- INEC. (2013). *Instituto nacional de estadísticas y censos*. Obtenido de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC'S) 2013: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/Resultados_principales_140515.Tic.pdf
- INEC. (2014). *INEC*. Obtenido de Información ambiental en hogares: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Encuestas_Ambientales/Hogares_2014/Documento_tecnico_Modulo_Ambiental_Hogares_2014.pdf
- INEC. (2016). *Instituto nacional de estadísticas y censos*. Obtenido de ENCUESTA NACIONAL DE EMPLEO, DESEMPLEO Y SUBEMPLEO: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2016/Marzo-2016/Presentacion%20Empleo_0316.pdf
- INEN. (2014). *INEN*. Obtenido de RESOLUCION No. 14 453: <http://www.normalizacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/10/RTE-034-3R-RESOLUCION-14453.pdf>
- Jones, G. (2008). *Teoría Organizacional, diseño y cambio en las organizaciones*. (Quinta ed.). México D.F: Pearson.
- KOF. (2016). *KOF Index of Globalization*. Obtenido de 2016 KOF Index of Globalization: http://globalization.kof.ethz.ch/media/filer_public/2016/03/03/rankings_2016.pdf
- Kotler, & Armstrong. (2014). *Fundamentos del marketing* 14va edición. México DF: Pearson.

- La Hora. (2016). *La Hora*. Obtenido de Pese a promociones, las ventas de autos siguen contraídas:
<http://lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101920057>
- Lambin, G. S. (2009). *Dirección de Marketing: Gestión estratégica y operativa del mercado*. México D.F: Mc Graw Hill.
- Lincoln, S. (2014). *La cadena de valor, herramienta de productividad*. (Tercera ed.). México D.F: Pearson Education.
- MARSH. (2015). *MARSH*. Obtenido de MAPA DE RIESGO POLÍTICO DE MARSH:
http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:NDm_lwAzWq0J:latinamerica.marsh.com/LinkClick.aspx%3Ffileticket%3DAfuJjbmtzjw%253D%26tabid%3D9625%26portalid%3D58%26mid%3D57189%26forcedownload%3Dtrue+%&cd=12&hl=es-419&ct=clnk&gl=ec
- MIPRO. (2013). *Ministerio de Industrias y Productividad*. Obtenido de
<http://www.industrias.gob.ec/bp-061-estabilidad-politica-ecuatoriana-atrae-a-inversionistas-extranjeros/>
- Pacific Credit Renting. (2014). *Pacific Credit Renting*. Obtenido de Informe sectorial Ecuador: Sector automotriz:
http://www.ratingspcr.com/uploads/2/5/8/5/25856651/sectorial_automotriz.pdf
- Pacific Credit Renting. (2014). *Pacific Credit Renting*. Obtenido de Informe sectorial Ecuador: Sector automotriz:
http://www.ratingspcr.com/uploads/2/5/8/5/25856651/sectorial_automotriz.pdf
- Peteraf, T., & Strickland, G. (2012). *Administración estratégica Teoría y casos* 18a edición. México D.F.: McGrawHill.
- Porter, M. (1982). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Compañía editorial S.A de C.V.
- Presidencia. (2016). *Presidencia República del Ecuador*. Obtenido de El 86% de los ecuatorianos tiene acceso a las tecnologías de la información:
<http://www.presidencia.gob.ec/el-86-de-los-ecuatorianos-tiene-acceso-a-las-tecnologias-de-la-informacion-video/>
- Revista Líderes. (2016). *Líderes*. Obtenido de
<http://www.revistalideres.ec/lideres/francia-respalda-acuerdocomercial-ecuador-ue.html>
- Ross, S. (2012). *Finanzas corporativas* (Novena ed.). México D.F: Mc Graw Hill.

- SeaRates. (2016). *SeaRates*. Obtenido de https://www.searates.com/es/reference/portdistance/?A=ChIJNRHC2yyJpBIR3PXdUBkNcUk&K=ChIJn3xCAkCa1ZERclXvWOGRuUQ&D=3190&G=21247&shipment=2&weight=2000&volume=4&weight_unit=KG&volume_unit=CFT&
- Seat. (2016). *SEAT*. Obtenido de <http://www.seat.es/>
- SRI. (2016). *SRI*. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/10138/102>
- Thomas, Z. (2016). *BBC*. Obtenido de Importa realmente de qué país es tu vehículo:
http://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/01/160128_finde_economia_pais_fabricado_auto_ac
- Umajinga, C. (2015). *Asamblea Nacional*. Obtenido de Ecuador en la encrucijada por enmiendas de Rafael Correa.:
<http://www.asambleanacional.gob.ec/es/blogs/cesar-umajinga/39963-ecuador-en-la-encrucijada-por-enmiendas-de>
- Uribe, F. (2014). *Pacific Credit Renting*. Obtenido de Informe sectorial Ecuador: Sector automotriz:
http://www.ratingspcr.com/uploads/2/5/8/5/25856651/sectorial_automotriz.pdf

Anexos

Anexo 1

Medidas que afectan al sector

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE
18	Se aplica el Impuesto a la Salida de Divisas (ISD) 0,5% para la importación de vehículos.											Se incrementa el ISD al 1%.
19	Salvaguardia por balanza de pagos, restringe 35% en relación a lo importado en 2008.					Se cambia la restricción cuantitativa por un recargo arancelario del 12%.						Se incrementa el ISD al 2%.
20							Se aplica salvaguardia cambiaria para vehículos provenientes de Colombia.					Incremento arancelario de 5 puntos porcentuales para vehículos armados (CBU's) de hasta 1900cc.
21	Vigencia registro de importadores para importación de vehículos armados (reducción de importación de vehículos en 20%).		Se reforma registro de importadores, se incluye a vehículos desarmados (CKD's), neumáticos y materiales de recauchúe.	Se grava con el mismo arancel escalonado aplicada para automóviles y SUV's a las camionetas híbridas.				Se grava con arancel la importación de vehículos híbridos. El arancel se incrementa en rangos de 5% en función del cilindraje.		Se modifica arancel de vehículos híbridos. Los que pagaban 5% pasan a 10%, los de 10% a 20%, los de 20% a 35%.		
22					Se oficializa la Ley para la regulación de créditos de vivienda y vehículos. Regula el crédito para la adquisición de vehículos de uso personal de hasta USD 28 200.	Restricción a la importación de vehículos armados (CBU). El cupo se determina en relación al 70% de lo importado en 2010.		Se incorpora en la mínima de productos sujetos a controles previos a la importación a 22 subpartidas de vehículos y 9 de neumáticos. Se requieren licencias previas para importar estos productos.	Se establece un arancel escalonado (incremento anual progresivo) para importación de CKD's de automóviles, camionetas y SUV's. El arancel se aplica según el cilindraje y componente local.		Entra en vigencia la Ley de Fomento Ambiental y Optimización de los Ingresos del Estado (Impuesto a la Contaminación Vehicular) para vehículos de más de 1500cc. Se grava con IVA e ICE a los vehículos híbridos con PVP mayor a USD 35 000. Se incrementa el ISD al 5%.	
23				Modificatoria de emergencia al reglamento 034 "Elementos de seguridad en vehículos automotores". Se adelanta la exigencia de doble airbag frontal.		Restricción a la importación de vehículos desarmados (CKD's). El cupo asignado es de lo importado en 2011 menos el 10%. Vigencia hasta 31 diciembre 2014.		Instructivo para la comercialización de vehículos nuevos. El concesionario debe entregar el vehículo matriculado.			Exigencia de certificado de reconocimiento, como documento de soporte a la declaración aduanera.	
24	Se exige la obtención de un certificado de reconocimiento por cada nacionalización de vehículos.							Se oficializan documentos para otorgar certeza jurídica tributaria en la comercialización de vehículos usados.		Se oficializa la 3ra revisión del reglamento RTE 034 "elementos de seguridad en vehículos automotores."		Se modifica la metodología de cálculo del ICE para vehículos al incluir en precio ex aduana costas y gastos de distribución y comercialización.
25	Incrementa arancel de importaciones: al 15% para CKD's de automóviles y SUV's de gasolina y vehículos híbridos. Se grava con 5% a tractocamiones, con 10% a chasis en CKD de camiones. Se preroga hasta el 31 de diciembre 2015 la restricción a las importaciones. El cupo para la importación de vehículos armados (CBU) es el 40% menos de lo importado en 2013. Para vehículos desarmados (CKD) es el 20% menos de lo importado		*Se aplican salvaguardias. Neumáticos radiales: 25%, neumáticos motos: 45%, herrajes y artículos similares para automóviles: 45%, camiones: 45%.* Los vehículos embarcados desde el 4 de abril deben contar con los elementos de seguridad exigidos en RTE 034 3ra revisión y declaración del fabricante. Se permite importación de vehículos eléctricos sin restricción, siempre que su valor FOB sea igual o menor a USD 40 000. Se emite normas para la segmentación del crédito y sus tasas de interés.				Se oficializa la segunda revisión del RTE 043 INEN. "Vehículos de transporte pública de pasajeros, intrarregional, interprovincial e intraprovincial."	Se reforma la base de cálculo para la base imponible del ICE	Se otorga plazo de 12 meses para presentación de certificaciones UNECE (para elementos de seguridad).	Se emite proyecto de reglamento técnico para bujías de encendido. Se emite Reglamento de Homologación Vehicular y dispositivos de medición, control y seguridad.		Se establece para 2016 un cupo global para importación de vehículos terminados (CBU) de 23 285 unidades. Y un cupo de vehículos desarmados (CKD) de 61 270 unidades distribuidos entre 4 empresas.

Fuente: AEADE

Tomado de: AEADE, 2015

Anexo 2

Guía de Preguntas
<ol style="list-style-type: none">1. ¿Cuáles son las Funciones dentro del cargo que desempeña y que experiencia posee?2. ¿Cuál es su perspectiva sobre la industria automotriz?3. ¿Usted qué piensa sobre los incentivos a la producción nacional (matriz productiva), hablando en nivel general?4. ¿Cuáles son los tipos de restricciones que enfrenta la industria?5. ¿Cuál cree que son las tendencias del consumidor en la industria automotriz?6. ¿Cuáles son los objetivos de la empresa, en base a que los establecen y qué estrategias utilizan para alcanzarlos?7. ¿Cuáles cree son las áreas claves dentro de la compañía?8. ¿Cuáles son las innovaciones que la empresa ha realizado en los últimos años, por qué?9. ¿Con su experiencia en este campo, cuál cree que es el segmento de mercado (rango de edad) más rentable para la compañía?10. ¿Actualmente cuáles son las características más buscadas por el cliente en los vehículos que comercializa (diseño, comodidad, durabilidad)?11. ¿En la industria automotriz que tan importante cree usted que es la ubicación del distribuidor y la atención al cliente?12. ¿Se ha pensado en ofrecer un tipo de vehículo amigable con el medio ambiente, como el híbrido?13. ¿Conoce acerca del leasing, lo utilizan? por qué14. ¿Acorde a su experiencia, cuáles cree son los factores claves del éxito de una empresa como Maresa?
Conclusiones: Industria La industria automotriz tiene una sobreoferta de vehículos.

El sector automotriz se ha visto afectado por diversas medidas que se han aplicado para reducir el tamaño de importación de las mismas como son: cupos de importación, salvaguardias, Impuesto al consumo especial.

El incremento del IVA en un 2 % tiene un gran impacto sobre la misma al ser un diferenciador en adquirir un producto de tal valor agregado o tener que reducir la rentabilidad para eliminar la alternativa anterior.

El cupo de importaciones para discapacitados también ha sido reducido por las medidas tomadas para proteger la balanza comercial.

El desarrollo de la matriz productiva no ha sido un beneficio para empresas ya consolidadas; sin embargo, emprendedores y pequeños empresarios sin han obtenido beneficios.

Los cupos de importación se reparten el total permitido entre todas de acuerdo al tamaño de liquidez de las compañías.

La reducción del precio del petróleo fue un agravante para el sector automotriz al ampliar la oferta de vehículos usados.

Empresa

Los objetivos actuales de las compañías están enfocados en optimizar los recursos de la compañía.

Se obtienen ventas por medio de estrategias de manejo de precios y otorgamiento de financiamiento, negociaciones con las marcas y fábricas de origen para reducir costos.

Las ventas de los vehículos híbridos han sufrido un decrecimiento debido al costo de oportunidad de 5 vehículos normales por 1 híbrido.

Los concesionarios no ofrecen la facilidad del leasing por la existencia de empresas dedicadas al renting.

Los factores claves del éxito según los entrevistados son: la facilidad de acoplarse al mercado, guiarse por las necesidades del cliente, escuchar y observar más, analizar lo que se puede mejorar en la compañía.

Consumidor

El consumidor de este tipo de producto se caracteriza por ser cauto, exigente y menos gastador, observa las formas de pago.

El cliente lo piensa dos veces antes de comprar un vehículo, puesto que no sabe si es el momento adecuado para invertir por inestabilidad de trabajo en las empresas.

Las tendencias futuras de los vehículos se inclinan por un tipo de automóvil amigable con el ambiente.

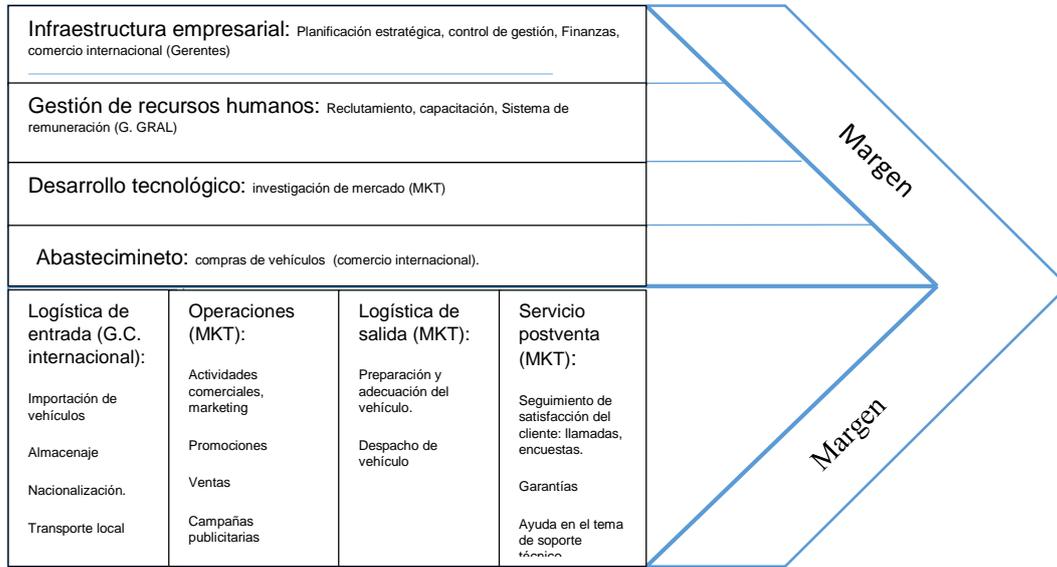
Anexo 3

Guía de Preguntas:	Síntesis
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué piensan ustedes sobre el incentivo actual al producto ecuatoriano? 2. ¿Cuál es el impacto que tiene la industria automotriz ecuatoriana con el tema de la matriz productiva y creen que estarían en capacidad para competir con la entrada de vehículos europeos sin aranceles, en otras palabras a cual escogerían y por qué? 3. ¿Cuándo se les habla de un vehículo en general que marca es la que se les viene primero a la mente? 4. ¿Al momento de comprar un vehículo cuáles son las características fundamentales en las que se fijan (en orden de importancia)? 	<p>Las iniciativas del gobierno para apoyar el producto nacional son de gran conocimiento por los participantes quienes creen que es lo correcto. Sin embargo cree que la cultura ecuatoriana sigue apreciando el producto extranjero y percibiéndolo como un producto superior.</p> <p>El 5/7 participantes afirman que apoyarían al producto nacional frente a la entrada de productos extranjeros porque es necesario apoyar lo propio para ayudar a surgir a las industrias nacionales a ser más competitivas y mantener por lo menos las fuentes de empleo.</p> <p>La marca más posicionada en la mente de los consumidores fue Ford, seguida de Chevrolet, Mazda y en cuarto lugar BMW.</p> <p>Las características más importantes en las que se fijan los participantes a</p>

<p>5. Considera importante el color al momento de comprar un vehículo? De ser así que color sería el idóneo?</p> <p>6.Cuál es su opinión con respecto a los vehículos amigables con el ambiente, si ofreciera características similares a las que mencionó lo adquiriría?</p> <p>7. ¿Con estas características cuantos estarías dispuesto a pagar por dicho vehículo y si lo pudieras adquirir por medio del leasing cual sería la mensualidad en un rango que estarías dispuesto a pagar, (para las personas que respondieron negativamente a la pregunta anterior cuanto por el vehículo con las características mencionadas)?</p> <p>8. ¿En qué ubicación geográfica te gustaría encontrar ese tipo de vehículo?</p> <p>9. ¿De qué manera te gustaría recibir información sobre este producto?</p>	<p>la hora de comprar un vehículo son: primero rendimiento, luego seguridad, finalmente el diseño del vehículo. De igual forma consideran los colores oscuros un factor fundamental al momento de comprar un vehículo como: el negro, gris, plateado, azul.</p> <p>Todos los participantes consideraron que los vehículos amigables con el ambiente son una tendencia y un tema importante para preservar el ecosistema, por tanto afirmaron que si adquirirían vehículos de este tipo, además de lo señalado anteriormente, también porque son más eficientes en el uso de energía. Adicionalmente creen que a pesar de que el precio es mayor lo compensa en la reducción del consumo de combustible que realizarían.</p> <p>Los sitios de preferencia para la distribución de vehículos de acuerdo a ellos son: el sector de la Carolina, Cumbayá, por la centralidad del sitio y por el poder adquisitivo de los habitantes de estos sectores; El sector del Labrador por ser conocido por la comercialización de vehículos. Les gustaría ser informados sobre los nuevos tipos de vehículos por medio del correo electrónico, página web y por medio de YouTube; este último</p>
---	---

	<p>por ser más eficaz al llamar la atención en el momento que se ve un vídeo buscado en dicha aplicación.</p> <p>El rango del precio por el cual estarían dispuestos a pagar por un vehículo amigable con el ambiente es de 25 a 30 mil dólares americanos y por uno corriente de 20 mil a 25 mil USD.</p> <p>De los 7 participantes, 6 no tenían conocimiento sobre el leasing, una vez presentado el concepto y el funcionamiento en otros países a los participantes les pareció una manera eficiente de hacerse con un vehículo en especial por los altos costos de las rentadoras de vehículos y la actual situación económica del país.</p> <p>El rango de precios dispuestos a pagar por un vehículo del tipo amigable con el ambiente fue de 150 a 350 dólares americanos.</p>
--	--

Anexo 4



Anexo 5

Inversión Inicial propiedad planta y equipo

Propiedad planta y equipo			
Ítem	Cant (unid)	Costo Unit	Costo Total
Mii	3	9.543,20	28.629,59
Ibiza	3	9.603,98	28.811,95
León	3	14.003,52	42.010,55
Ateca	3	17.506,42	52.519,27
Equipo	Cantidad (unidades)	Costo Unitario	Costo Total
Copiadoras/Scanners	2	78,00	156,00
Computadoras	4	547,20	2.188,80
Impresoras	1	285,00	285,00
Muebles y enseres	Cantidad (unidades)	Costo Unitario	Costo Total
Escritorio	7	200,00	1.400,00

Sillas	21	34,00	714,00
Anaqueles	3	95,00	285,00
Total PPE			157000,16
Intangibles			
Ítem	Cantidad (unidades)	Costo Unitario	Costo Total
Software	4	220,00	880,00
Capital de trabajo			
Ítem			Costo Total
Costos leasing Gastos generales Gastos operativos			1283272,28

Estructura de capital

ESTRUCTURA DE CAPITAL	% Aporte	Valor
Propio	86,50%	744.263,73
Deuda L/P	13,50%	116.156,77
Razón Deuda Capital	0,156069364	

TOTAL INVERSIÓN INICIAL 100,00% 860.420,50

El pago del crédito de Diners Club se realizará mediante el pago de dividendos del mismo valor, la cuota se calcula anualmente, mediante la siguiente formula:

$$C = \frac{VP * i}{1 - (1+i)^{-n}}$$

En donde:

VP: Valor presente de la anualidad C: Valor de la cuota fija a pagar.

n: Indica el número de periodos. i: Tasa de interés.

Tabla No 19: Amortización de crédito Diners Club

Periodo	Cuota	Capital	Interés	Saldo Capital	Periodo	Cuota	Capital	Interés	Saldo Capital
0				\$ 116.157,00	31	\$ 2.538,88	\$ 1.919,91	\$ 618,97	\$ 64.221,05

1	\$	\$	\$	\$	32	\$	\$	\$	\$
	2.538,88	1.451,84	1.087,04	114.705,16		2.538,88	1.937,88	601,00	62.283,17
2	\$	\$	\$	\$	33	\$	\$	\$	\$
	2.538,88	1.465,43	1.073,45	113.239,73		2.538,88	1.956,01	582,87	60.327,16
3	\$	\$	\$	\$	34	\$	\$	\$	\$
	2.538,88	1.479,14	1.059,74	111.760,58		2.538,88	1.974,32	564,56	58.352,84
4	\$	\$	\$	\$	35	\$	\$	\$	\$
	2.538,88	1.492,99	1.045,89	110.267,60		2.538,88	1.992,79	546,09	56.360,05
5	\$	\$	\$	\$	36	\$	\$	\$	\$
	2.538,88	1.506,96	1.031,92	108.760,64		2.538,88	2.011,44	527,44	54.348,61
6	\$	\$	\$	\$	37	\$	\$	\$	\$
	2.538,88	1.521,06	1.017,82	107.239,58		2.538,88	2.030,27	508,61	52.318,34
7	\$	\$	\$	\$	38	\$	\$	\$	\$
	2.538,88	1.535,29	1.003,58	105.704,29		2.538,88	2.049,27	489,61	50.269,08
8	\$	\$	\$	\$	39	\$	\$	\$	\$
	2.538,88	1.549,66	989,22	104.154,62		2.538,88	2.068,44	470,43	48.200,63
9	\$	\$	\$	\$	40	\$	\$	\$	\$
	2.538,88	1.564,16	974,71	102.590,46		2.538,88	2.087,80	451,08	46.112,83
10	\$	\$	\$	\$	41	\$	\$	\$	\$
	2.538,88	1.578,80	960,08	101.011,66		2.538,88	2.107,34	431,54	44.005,49
11	\$	\$	\$	\$	42	\$	\$	\$	\$
	2.538,88	1.593,58	945,30	99.418,08		2.538,88	2.127,06	411,82	41.878,43
12	\$	\$	\$	\$	43	\$	\$	\$	\$
	2.538,88	1.608,49	930,39	97.809,59		2.538,88	2.146,97	391,91	39.731,47
13	\$	\$	\$	\$	44	\$	\$	\$	\$
	2.538,88	1.623,54	915,33	96.186,04		2.538,88	2.167,06	371,82	37.564,41
14	\$	\$	\$	\$	45	\$	\$	\$	\$
	2.538,88	1.638,74	900,14	94.547,30		2.538,88	2.187,34	351,54	35.377,07
15	\$	\$	\$	\$	46	\$	\$	\$	\$
	2.538,88	1.654,07	884,81	92.893,23		2.538,88	2.207,81	331,07	33.169,26
16	\$	\$	\$	\$	47	\$	\$	\$	\$
	2.538,88	1.669,55	869,33	91.223,68		2.538,88	2.228,47	310,41	30.940,79
17	\$	\$	\$	\$	48	\$	\$	\$	\$
	2.538,88	1.685,18	853,70	89.538,50		2.538,88	2.249,32	289,55	28.691,47
18	\$	\$	\$	\$	49	\$	\$	\$	\$
	2.538,88	1.700,95	837,93	87.837,55		2.538,88	2.270,37	268,50	26.421,09
19	\$	\$	\$	\$	50	\$	\$	\$	\$
	2.538,88	1.716,87	822,01	86.120,69		2.538,88	2.291,62	247,26	24.129,47
20	\$	\$	\$	\$	51	\$	\$	\$	\$
	2.538,88	1.732,93	805,95	84.387,76		2.538,88	2.313,07	225,81	21.816,40
21	\$	\$	\$	\$	52	\$	\$	\$	\$
	2.538,88	1.749,15	789,73	82.638,61		2.538,88	2.334,71	204,17	19.481,69
22	\$	\$	\$	\$	53	\$	\$	\$	\$
	2.538,88	1.765,52	773,36	80.873,09		2.538,88	2.356,56	182,32	17.125,13
23	\$	\$	\$	\$	54	\$	\$	\$	\$
	2.538,88	1.782,04	756,84	79.091,05		2.538,88	2.378,62	160,26	14.746,51
24	\$	\$	\$	\$	55	\$	\$	\$	\$
	2.538,88	1.798,72	740,16	77.292,33		2.538,88	2.400,88	138,00	12.345,64
25	\$	\$	\$	\$	56	\$	\$	\$	\$
	2.538,88	1.815,55	723,33	75.476,78		2.538,88	2.423,34	115,53	9.922,29
26	\$	\$	\$	\$	57	\$	\$	\$	\$
	2.538,88	1.832,54	706,34	73.644,23		2.538,88	2.446,02	92,86	7.476,27
27	\$	\$	\$	\$	58	\$	\$	\$	\$
	2.538,88	1.849,69	689,19	71.794,54		2.538,88	2.468,91	69,97	5.007,36
28	\$	\$	\$	\$	59	\$	\$	\$	\$
	2.538,88	1.867,00	671,88	69.927,54		2.538,88	2.492,02	46,86	2.515,34
29	\$	\$	\$	\$	60	\$	\$	\$	\$
	2.538,88	1.884,47	654,41	68.043,07		2.538,88	2.515,34	23,54	0,00
30	\$	\$	\$	\$					
	2.538,88	1.902,11	636,77	66.140,96					

Rol de pagos

Cargo	Sueldo base	Aporte personal	Aporte patronal	Beneficios Sociales	Total mensual	Total Anual
Asistente de ventas	600,00	56,70	72,90	80,50	810,10	9.721,20
Recepcionista	366,00	34,59	44,47	61,00	506,06	6.072,67
Gerente Marketing	1.200,00	113,40	145,80	130,50	1.589,70	19.076,40
Gerente Financiero	1.300,00	122,85	157,95	138,83	1.719,63	20.635,60
Gerente de Comercio Internacional	1.300,00	122,85	157,95	138,83	1.719,63	20.635,60
Gerente General	1.600,00	151,20	194,40	163,83	2.109,43	25.313,20
Total gasto sueldos	6.366,00	601,59	773,47	713,50	8.454,56	101.454,67

Gastos Generales

Concepto	1	2	3	4	5
Gastos Suministros de Oficina	150,00	150,12	150,24	150,36	150,48
Gasto arriendo	27.600,00	27.622,08	27.644,16	27.666,24	27.688,32
Servicios básicos	1.200,00	1.200,96	1.201,92	1.202,88	1.203,84
Publicidad	80.137,04	77.193,32	74.991,17	73.137,50	70.888,04
Derechos de distribución (Canon)	50.171,95	51.117,76	51.886,82	52.847,43	53.627,65
Gastos de Constitución	1.800,00	-	-	-	-
Total gastos generales	161.058,99	157.284,25	155.874,31	155.004,41	153.558,33

Punto de Equilibrio

CONCEPTO	1	2	3	4	5
Ventas	1.003.439,06	1.201.748,09	1.679.794,60	2.846.313,07	3.675.179,93
Costos Fijos	988.205,61	1.124.605,14	1.522.945,14	2.444.778,01	3.270.412,24
PUNTO DE EQUILIBRIO	988.205,61	1.124.605,14	1.522.945,14	2.444.778,01	3.270.412,24
Punto de equilibrio / Ventas	98,48%	93,58%	90,66%	85,89%	88,99%
Margen de seguridad	1,52%	6,42%	9,34%	14,11%	11,01%

Para la evaluación del presente proyecto se utilizaron los siguientes indicadores:

Período de recuperación de la inversión: permite determinar el tiempo que se necesita para recuperar la inversión inicial.

Valor actual neto (VAN): Por medio del descuento de los flujos de efectivo proyectados, permite determinar la rentabilidad del proyecto en valores presentes.

Tasa interna de retorno (TIR): Determina el retorno generado por una inversión, es la tasa que permite que el VAN sea igual a 0.

Relación beneficio costo: Determina el retorno generado en dólares por cada dólar invertido en el proyecto.

Período de Recuperación descontado:

PR DESCONTADO	0	1	2	3	4	5
Período de recuperación proyecto	(193.798,32)	57.799,64	96.235,18	92.846,87	179.082,83	151.436,42
Período de recuperación inversionista	(550.465,41)	50.161,50	92.577,59	91.181,89	177.003,23	146.236,37
Tiempo de recuperación proyecto	2,43	años				
Período de recuperación inversionista	4,95	años				

